Bloomberg Businessweek

Türkiye

20 Ağustos 2017 ● businessweek.com.tr

Moskova'nın Dönüşümü

Dünya, Rusya hakkında ambargo, hacker'lar, uluslararası politik dengeler, gibi konuları konuşadursun ülkenin başkenti Moskova yepyeni bir çehreye bürünüyor. s.34

FİYATI 6 TL KKTC 7,5 TL

ISSN 1306-2387 26



BAŞLARKEN

BAKIŞ

1 EKONOMİ

2 İŞ DÜNYASI

3 TEKNOLOJİ

4 POLİTİKA

5 PİYASALAR

ÖZEL DOSYA

KEŞİF



EKONOMİ GÜNDEMİ



TÜİK Temmuz ayı konut satış istatistiklerini açıklayacak

21 Ağustos Pazartesi
- TÜİK Temmuz ayı yurt dışı üretici fiyat endeksini açıklayacak
- Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Temmuz ayı patent istatistiklerini açıklayacak
- Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Temmuz ayı marka tescili istatistiklerini açıklayacak

22 Ağustos Salı
- TÜİK Ocak ve Haziran ayı arası yapı izin istatistiklerini açıklayacak
- Ekonomi Bakanlığı Haziran ayı uluslararası doğrudan yatırım verileri bültenini açıklayacak

23 Ağustos Çarşamba
- TÜİK 2016 yılı girişim özelliklerine göre dış ticaret istatistiklerini açıklayacak
- TÜİK Ağustos ayı tüketici güven endekisini açıklayacak

24 Ağustos Perşembe
- TÜİK 2016 yılı yaygın eğitim faaliyetleri araştırması sonuçlarını açıklayacak
- TÜİK Temmuz ayı konut satış istatistiklerini açıklayacak
- Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Ağustos ayı finansal hizmetler istatistikleri ve finansal hizmetler güven endeksini açıklayacak

25 Ağustos Cuma
- Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı 2015 yılı bölgesel verimlilik istatistiklerini açıklayacak
- Kültür ve Turizm Bakanlığı Temmuz ayı giriş-çıkış yapan yabancı ve vatandaşlar istatistiklerini açıklayacak
- TÜİK Ağustos ayı sektörel güven endekslerini açıklayacak

İnfomag Yayıncılık Bilişim Tanıtım ve Organizasyon Hizmetleri Ltd. Şti. Adına Sahibi
Serkan Ünal

Genel Yayın Yönetmeni
Serdar Turan (Sorumlu)

Yayın Danışmanı
Ruhi Sanyer

Yardımcı Editör
Sinan Koparan,
Mehmet Erdoğan Elgin

Haber Merkezi
Alp Börü, Batuhan Kurnaz

Redaksiyon
Saadet Başak Ülgen

Çeviri
Saadet Başak Ülgen
Yiğit Tezcan

Grafik
Mehmet Güzel

Yönetim
Yayın Grubu Başkanı
Serkan Ünal

Yayınlar Direktörü
Serdar Turan (Sorumlu)

İdari İşler Direktörü
Selim Kara

Satış ve Pazarlama İş Geliştirme Direktörü
Serkan Aydıner

Reklam Satış Direktörü
Ali Toğral

Uluslararası Reklam Satış Yöneticisi
Abidin Karabulut

Reklam Rezervasyon
Tel: 0 212 324 55 15 Pbx
Faks: 0 212 324 55 05
reklam@infomag.com.tr

Finans Sorumlusu
Veysi Güneş

Katkıda Bulunanlar
Mithat Bereket,
İsmail Hakkı Polat

Yönetim Adresi
Ebulula Mardin Caddesi
4. Gazeteciler Sitesi No:83
Akatlar / İstanbul 34330
Tel: 0 212 324 5515 Pbx
Faks: 0 212 324 55 05
haber@businessweek.com.tr
info@businessweek.com.tr
destek@infomag.com.tr
Issn 1306-2387
Haftalık, yerel süreli yayın
Dili: Türkçe

Baskı ve Cilt
Bilnet Matbaacılık ve Yayıncılık A.Ş.
Dudullu Organize Sanayi Bölgesi 1.Cadde No: 16,
Ümraniye 34476 İSTANBUL
Tel: 444 44 03
www.bilnet.net.tr

Abone Dağıtım
Aras Kargo Yurtiçi Yurtdışı Taşımacılık A.Ş

Dağıtım
Turkuvaz Dağıtım Pazarlama A.Ş.



Bankaların Kârlılıkları Büyümeyi Destekler

● Tasarruf açığı olan Türkiye'de büyümeyi destekleyebilmek için bankalar yüksek kâr etmeli

● Sinan Koparan

Her ne kadar bu aralar daha az hatırlansa da Türkiye 2023 hedeflerini halen koruyor. Kalkınma Bakanı Lütfi Elvan, 11'inci Beş Yıllık Kalkınma Planı hazırlıklarının yoğunlaştığını belirterek, "Kalkınma planımız 2019-2023 dönemini kapsadığından, 2023 hedeflerimizle plan hedeflerimiz aynı dönemi içermektedir. Plan hedefleri çerçevesinde oluşturacağımız büyüme stratejisi, bizi aynı zamanda 2023 hedeflerimize yaklaştıracak yol haritasını da ortaya koyacaktır" diyordu. Gelişmekte olan ülkeler arasında yer alan Türkiye'nin büyümesi, sadece 2023'ün sembolik hedefleri için değil, ekonomiden istihdama pek çok alanda hayati önem taşıyor. Ancak tasarrufları yeterli olmadığı için büyümesini yurt dışı kaynaklara bağlayan Türkiye, borçlanarak büyümek zorunda olan bir ülke. Son dönemlerde yüksek kârlılıkları nedeniyle eleştiri oklarının yöneldiği bankalar ise işte burada önemli bir rol oynuyor. Sadece tüketicilerin değil üreticilerin de finansman kaynağı olan bankaların, faiz ▸

◀ oranları, kredi verme konusundaki iştahları ve kârlılıkları doğal olarak ülke büyümesini de doğrudan etkiliyor.

Türk bankaları bugüne kadar kredi verme ve büyümeyi destekleme konusunda bir hayli hevesli davrandı. Zira bankaların en önemli gelir kalemlerinin başında müşterilerine kullandırdıkları krediler geliyor. Bu nedenle Türk bankaları kaynakları imkân verdiği ölçüde kredi verdi. Türkiye gibi tüketim eğiliminin yüksek olduğu ülkelerin gelir gider dengesi uygun olduğu sürece ekonomi yönetimleri de bu tip hareketlilikleri destekler. Türkiye, cari açığı artırma pahasına da olsa dış kaynak kullanarak bu yolla hızlı bir ekonomik büyüme yakaladı. Gelişmiş ekonomilerin krizden çıkma adına piyasaya para pompalaması da bu süreci Türkiye için kolaylaştırdı. Ancak tüketimin iyiden iyiye artması, cari açığın riskli bir hal almaya başlaması ve kaynak tarafının yavaş yavaş daralmasıyla birlikte ekonomi yönetimi de frene basma ihtiyacı duydu. Elbette bunu yapmanın en kısa yolu bankalardan geçiyordu. Gerçekleştirilen bir dizi düzenlemeyle tüketici harcamalarının yavaşlaması sağlandı.

Ekonomideki soğuma ile birlikte cari açık gerilerken bankaların öz sermaye kârlılıkları da azalmaya başladı. 2001 krizi sonrası yapılan düzenlemelerle Türk ekonomisinin dinamosu haline gelen, yurt dışından yabancıların ilgisini çeken sektör, düşük kârlılıklarla çalışmaya başladı. Kârlılıklar azalınca bankaların da kredi verme iştahı azaldı, ekonomi beklenenden fazla soğudu. Özellikle 2015 bu anlamda zorlu bir yıl oldu. Tam bu dönemde kredi derecelendirme kuruluşlarının ülke kredi notunu düşürerek Türkiye'yi "yatırım yapılabilir ülke" sınıfından çıkarması banka maliyetlerinin artmasına neden oldu.

Bu kez ekonomi yönetimi tam tersi yönde, bankaların azalan iştahını yerine getirmek ve ekonominin daha fazla hareketlenmesi için çaba sarf etmeye başladı. Bankaların verdikleri kredi karşılığında TCMB'deki zorunlu karşılıkları aşağı çekerek bankaların kaynak ihtiyacını azalttı. Aslına bakılırsa bugün bankaların eleştirilmesine neden olan yüksek kârlılıkların nedeni de ekonomi yönetiminin attığı bu adım. Zira 2016 yılı rakamlarıyla bankaların yüzde 50'ye yaklaşan bir kâr artışı yakalamasında, 2015 yılından gelen baz etkisinin ve atılan bu adımlarla bankaların kâr oranlarının yükselmesi önemli bir etken. Özellikle genel karşılık oranlarının düşürülmesi banka rezervlerine olumlu yansıdı.

Geçtiğimiz haftalarda açıklanan kârlılıklar gerçekten dikkat çekici. Bankacılık sektörü, bu yılın ilk yarısında 25,4 milyar lira ile tüm zamanların en yüksek ilk yarı net kârına ulaştı. Daha küçük ölçekli bankalar arasında yılın ikinci çeyreğinde net kârını bir önceki yılın aynı dönemine göre yüzde 150 artıranlar oldu. Ancak bu hızlı yükseliş, eleştirileri de beraberinde getirdi. Üst düzey bir bankacı, "Bankaların kâr etmesi eleştirilecek en son şey. Türkiye büyümek istiyor, büyümek için de ihtiyaç duyduğu sermayeyi sağlayacak kurumlar bankalar. Onların da sermayelerini büyütmeleri için kâr etmeleri gerekiyor" diyor.

Türk bankaları gerek yasal zorunluluklar gerekse de büyümeyi daha güçlü şekilde destekleyebilmek için düzenleyici kurumun (BDDK) tavsiyesi doğrultusunda yaptıkları kârın tamamını bünyelerinde tutuyor, sermayeye ekliyor ve yine kredi olarak ekonomiye aktarıyor. Özellikle bu yılın başında Türk bankacılık sektörü benzeri görülmemiş bir kredi verme hamlesi yaptı. Kredi Garanti Fonu (KGF) ile birlikte Hazine garantili kredi verme imkanına sahip olan bankalar, kredi büyüme hızını yüzde 40'ların üzerine çekti. Kuşkusuz kâr

Bankacılık sektörü, bu yılın ilk yarısında 25,4 milyar lira ile tüm zamanların en yüksek ilk yarı net kârına ulaştı

artışını sağlayan faktörlerden biri de KGF'nin getirdiği hızlı kredi büyümesi oldu. Pek çok banka yılın sonu için planladıkları kredi büyüme rakamlarına yılın ilk yarısı olmadan ulaştı. Haziran sonu itibarıyla sektörün mevduatı 1 trilyon 578 milyar lira, kredileri 1 trilyon 933 milyar lira, aktif toplamı 2 trilyon 972 milyar lira, öz kaynakları 331 milyar lira oldu. Bu yılın yedi aylık döneminde 208 milyar lira ek kredi kullandırıldı. Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Başkanı Hüseyin Aydın, sektör rakamlarını değerlendirirken "Avrupa Birliği'nin 10 yılda yapamadığı 'büyüme' hamlesini Türk bankacılık sektörü olarak altı ayda yaptık" diyor ve ekliyordu: "Elde avuçta ne varsa krediye verdik. İnişten daha hızlı bir çıkış yaşadık." Aynı toplantıda değerlendirmelerde bulunan TBB Genel Sekreteri Ekrem Keskin, "Yılın ikinci yarısında kredi büyümesinde makul bir düzeye gelinecek. İlk yarıda aylık 30-35 milyar liralık bir kredi artışı olmuştu. İkinci yarıda bunun 15-20 milyar liraya geleceğini tahmin ediyoruz ki, bu da makul bir seviyedir" öngörüsünde bulundu. Keskin, yılın tamamında ise toplam kredi büyümesinin 2016'nın iki katı artış ile tamamlanabileceğini de belirtti. 2001 krizinin acı tecrübeleri nedeniyle Türk bankacılık sektörü en iyi denetlenen sektör oldu. Bu nedenle herhangi bir noktada gereğinden fazla hızlı koşulması ya da fazla risk alınması söz konusu değil. Ekrem Keskin'in üzerinde durduğu "makul seviyeler" de buna işaret ediyor.

Bankaların eleştirildiği bir diğer, belki de asıl nokta ise bankaların tedbirsizce kredi vermeleri değil, kredi faizlerinin yüksek oluşuydu. Aslına bakılırsa Türkiye'nin genel sıkıntısı tasarruf eksikliği burada kendini yeniden gösteriyor. Zira bankaların son birkaç ayda ciddi bir mevduat yarışına girdiği gözlemlendi. KGF kapsamında hızlı bir şekilde kredi veren bankalar kaynak sağlayabilmek için bu dönem içerisinde mevduat faizlerini 4-5 puan yükseltmek durumunda kaldı. Bir üst düzey bankacı, "Yüzde 15 faize mevduatı getirin hemen kabul ederim" diyordu o günlerde. Mevduat faizleri tarafında yaşanan bu artış kuşkusuz bankaların kaynak maliyetine yani kredi faiz oranlarına da yansıdı. Ancak sanılanın aksine bankalar yüksek faizle kredi vermenin değil, düşük faizle daha çok kredi vermenin peşinde. Bankacılar mevduat faizlerindeki yükselişin faiz marjlarını olumsuz etkilese de kredi büyümesinin banka kârına olumlu yansıyacağını düşünüyor. Diğer yandan yılın ikinci yarısında mevduat faizlerinde de bir gerileme yaşanıyor.

Tüm bunlarla birlikte Türk bankalarının bu yılı iyi bir kâr artışıyla kapatması bekleniyor. Ekonominin lokomotifi konumunda olan bankaların kâr etmesi ve bu kârı yeniden ekonomiye aktarması kuşkusuz büyümenin en önemli destekçisi olacak. KGF atağı ile birlikte bugün zor durumda kalmış pek çok işletme yeniden hayata döndü ve ekonomiye katkı sağlamaya devam ediyor. Bu toparlanma süreci bankaların sorunlu kredilerine iyi yansıyacağı gibi genel istihdam rakamlarına da olumlu etki edecektir. Sonuç itibariyle bankların kâr etmesi ve güçlü konumlarını koruması hem onların hem de ülkenin menfaatinedir. Ⓑ



KGF İşe Yaradı: İşsizlik Düşüyor... Sıra Yapısal Reformlarda

● Türkiye'de işsizliğin kalıcı olarak gerilemesi için yapısal reformlara yeniden hız verilmesi gerekiyor

Yılın ilk aylarında Türkiye ekonomisi için riskli bir ortam mevcuttu ve böyle bir ortamda başlatılan istihdam seferberliği kısa vadede işsizlik oranını düşürdü ve işsizlik rakamlarının toparlanmasını sağladı. Kredi Garanti Fonu kredileri ve artan iç taleple beraber desteklenen büyüme görünümü de işsizlikteki düşüşte etkili oldu. Yine de işsizliğin önüne geçebilecek olan yatırımlar halen istenen seviyede değil ve her yıl işgücüne katılan bir milyonun üzerinde gence istihdam sağlanması gerekiyor. Bu nedenle Türkiye'nin bir an önce işsizliği azaltacak yapısal reformlara yeniden odaklanması gerekiyor.

Türkiye'de Mayıs ayında işsizlik oranı, bir önceki aya göre 0,3 puan azalış ile yüzde 10,2 olarak gerçekleşti. Böylece Mayıs ayında işsizlik oranı piyasanın beklediği seviyelerde gerçekleşmiş oldu. Mevsimsellikten arındırılmış işsizlik oranı ise Aralık 2016'dan beri olan düşüş trendine devam etmekle birlikte, geçen aya göre değişmedi ve yüzde 11,3 seviyesinde kalmaya devam etti.

Kıyaslanabilir dönemler olan Mayıs 2016 - Mayıs 2017'ye baktığımız zaman, ilgili dönemler arasında işgücüne katılım oranında arındırılmış verilerle 0,6 puanlık artış olduğu görülmekte. 2016'nın benzer döneminde 30 milyon 492 bin kişi olan işgücü, Mayıs 2017'de 31 milyon 474 bin kişi oldu. İşgücüne katılım oranı da yüzde 52'den yüzde 52,6'ya yükseldi. Bu oran 15-64 yaş grubunda ise ham verilere göre yüzde 57,5'tan yüzde 58,2'ye yükseldi. Yine mevsim etkilerinden arındırılmış verilere bakıldığında, istihdam oranı bir önceki aya göre sabit kalarak yüzde 46,7 olurken, mevsim etkilerinden arındırılmış istihdamda ise 44 bin kişilik bir artış söz konusu. Hizmet sektörünün toplam istihdam içindeki payı artarken, inşaat, sanayi ve tarım sektörünün payının azalmış olduğu görülüyor.

İşsizlik oranı her ne kadar piyasanın beklediği oranlarda gerçekleşse ve önceki aya göre gerilese de, önceki senelere göre özellikle yılın ilk yarısındaki bozulma dikkat çekiyor. Mayıs ayı işsizlik oranı olan yüzde 10,2; 2010'dan sonraki en yüksek Mayıs ayı işsizlik oranı. FX Capital Araştırma Müdür Yardımcısı Enver Erkan, "Yüzde 5'in üzerine gelen büyüme görünümü ve sanayi üretimindeki artış çerçevesinde işsizlikte teorik olarak daha fazla düşüş olmasını beklerdik. Bu büyüme görünümünde işsizlik oranlarının halen çift hanelerde kalmasını olumsuz olarak değerlendiriyoruz. Büyüme ve işgücüne katılım artarken, işsizlik oranında anlamlı ve kalıcı gerileme sağlanamaması da ekonominin yapısal sorunlarından birisi. Bu, ekonomi yönetiminin öncelikli konuları arasında yer alması gereken bir unsur olmalı" diyor.

Son yıllarda kadınlarda işgücüne katılım oranının artması bunda önemli bir etken. Bu trend ile orta ve uzun vadede işgücüne katılım oranının ABD ya da gelişmiş ülkelerdeki gibi yüzde 60 üzerine çıkması beklenen bir durum. Halihazırda işgücüne katılım oranı arındırılmamış verilerle yüzde 53; arındırılmış verilerle yüzde 52,6. Erkek katılım oranının yüzde 72,6, kadın katılım oranının yüzde 33,9 olduğu düşünüldüğünde, kadın istihdamındaki artışın önemi bir kez daha ortaya çıkıyor.

Enver Erkan, "İşsizlik oranının yaz aylarında düşük kalmaya devam etmekle beraber, bu ay tek haneye inmemiş olması itibariyle çift hanede kalmaya devam edeceğini, yaz aylarından sonra da mevsimsel etkilerle yıl sonuna kadar sürecek bir çıkış trendine gireceğini tahmin ediyoruz. Bu kapsamda tahmin modelimize göre, yıl sonunda yüzde 11,7 işsizlik oranı, 2017 ortalaması olarak da yüzde 11,1 işsizlik oranı tahmin ediyoruz" diyor.

ABD PETROLÜNÜN 10 MİLYAR DOLARLIK VENEZUELA TEHDİDİ



● Chevron, Valero ve diğerleri olası bir petrol ambargosu konusunda önlem alınmasını istiyor

Paramount Helsinki tankeri, Chevron Corp.'un oradaki rafinerisinin yaşam kaynağını taşıyarak 23 Temmuz'da Mississippi, Pascagoula'daki limana yanaştı: 532 bin varil ağır Venezuela petrolü. Venezuela demokrasisinin son krizine girme ihtimalinin bulunduğu bir dönemde gelmesi, ABD petrol endüstrisinin demokrasinin çöktüğü bir ülke ile girdiği güç ortaklığına vurgu yapıyor.

New Jersey'den Teksas'a dek petrol şirketleri, devasa rafinerilerini beslemek için ham petrolle dolup taşan Venezuela'ya bel bağlama noktasına geldi. Sadece geçen yıl, yaklaşık 10 milyar dolar değerindeki 270 milyon varilden fazla petrol ABD kıyılarına ulaştı; bu miktar, yaklaşık 5 milyar galon benzin üretmek için yeterli. ABD rafinerileri, Venezuela'daki tüm petrolün üçte birini işliyor. Şimdi ise eğer sektör liderlerinin korktuğu gibi Donald Trump hükümeti Venezuela Devlet Başkanı Nicolás Maduro'ya siyasi rakiplerine yönelik saldırıları durdurması için baskı yapmak amacıyla ülkeden yapılan tüm ithalata ambargo uygulamayı düşünürse, bu hayati akış kesilebilir.

İstikrarsızlık konusunda endişeli olan şirketler, sondajcıların işçilerini ülkeden çektiği sırada dahi, Venezuela'dan yapılan ithalatı azaltıyor. Fakat bu Latin Amerika ülkesi, ABD'nin en büyük rafinerileri için temel tedarikçilerden biri olmaya devam ediyor. Bloomberg tarafından derlenen ABD Gümrük verilerine göre, ülke geçen ay Valero Energy Corp.'un Teksas'taki Port Arthur kompleksinin kapasitesinin dörtte birinden fazlasını ve Paramount Helsinki'nin yükünü boşalttığı Körfez Kıyısı kasabası Pascagoula'da bulunan Chevron tesisindekinin de yüzde 43'ünü temin etti.

CARLOS GARCIA RAWLIN/REUTERS; VERİ: ABD NÜFUS İDARESİ

Bloomberg Businessweek Türkiye

20 Ağustos 2017

Editörler
Cristina Lindblad
Dimitra Kessenides
Ruhi Sanyer

New York'taki BMI Research'ten analist Mara Roberts, Venezuela'dan gelen petrole yönelik bir ambargonun Körfez Kıyısı'ndaki rafinerilerde bir yavaşlamaya ve benzin fiyatlarında en azından geçici bir artışa yol açabileceğini söylüyor. Trump, benzin fiyatları konusunda Barack Obama'ya defalarca saldırdı. 2012'de "Benzin fiyatları çılgın seviyelerde - Obama'yı kovun!" şeklinde bir tweet attı.

ABD'den ham petrolü kesen bir karşılık gelmesi olasılığı ise geçtiğimiz yıllar boyunca tesislerini Venezuela'nın ağır petrolünü işleyebilecek şekilde düzenlemek üzere milyarlar harcayan Chevron, Phillips 66 Co. ve Valero gibileri için özellikle rahatsızlık verici. Chicago'daki Morningstar Inc.'in emtia araştırma direktörü Sandy Fielden, "Trump'ın hemen karşılık vermemesinin sebebinin, etkilenecek çok fazla destek grubunun bulunması" olduğunu, bu gruplara örnek olarak da ABD'deki rafinerilerin ve araba kullanan herkesi verilebileceğini söylüyor.

Chevron, Valero ve diğer şirketler, Trump hükümetinin temkinli davranması konusunda lobi çalışmaları yaptı. American Fuel & Petrochemical Manufacturers adlı ticaret grubu, 6 Temmuz tarihli bir mektupta, yaptırımların "ABD'deki rafineriler, tüketiciler ve ülke ekonomisi üzerinde önemli bir etkisinin" olabileceğini vurguladı. Phillips 66, şirketin olası yaptırımlar hakkında yorum yapmayacağını belirtti. Valero ve PBF Energy Inc. ise yorum taleplerini karşılıksız bıraktı.

İç müzakereler hakkında açıklama yaparken isminin kullanılmasını istemeyen ve konu hakkında bilgi sahibi olan bir kişiye göre ham petrol satışlarını sınırlandırıp sınırlandırmama konusunda ikiye bölünmüş durumda olan Beyaz Saray yetkililerinin elinde olası yaptırımların bir listesi var. Araştırma şirketi ClearView Energy Partners LLC'nin genel direktörü Kevin Book, 1 Ağustos'taki bir müşteri notunda, bu kadar fazla risk söz konusuyken tam bir ambargonun muhtemelen Trump hükümetinin savaş planında alt sıralarda yer aldığını söyledi. Beyaz Saray'ın Venezuela'nın kendi işlevsiz rafinerilerini desteklemek için ABD'den aldığı günlük 100 bin varil hafif petrole ve diğer petrol ürünlerine uygulanacak yaptırımlarla başlama ihtimalinin daha yüksek olduğunu da yazdı. Bu esnada, Venezuela'nın geçen iki yıl içinde zaten altüst olan üretimi de şirketlerin kaosa sürüklenmesiyle birlikte yeni güçlüklerle karşı karşıya kalıyor. İspanya'dan Repsol SA, Venezuela'daki sahalardan tüm işçilerini çekti ve Chevron ile Fransa'dan Total SA ise az sayıda çalışanını çıkardı. Norveç'ten Statoil ASA yabancı çalışanlarını geri çekti.

ABD'deki rafineriler, aralarında Meksika, Kanada ve Irak'ın bulunduğu diğer ağır ham petrol tedarikçilerine yönelebilir, ama Çin ve Hindistan gibi diğer müşterilerin bu variller için mücadele verip fiyatları yükselttiği sırada bu hamle küresel piyasaları hareketlendirebilir. Analistler, alternatif kaynakların nasıl bir hızla bu boşluğu dolduracağının belirsiz olduğunu söylüyor: Kanada'nın katranlı kumlarından gelen ham petrolün büyük bölümü şimdiden ABD'ye gidiyor; Meksika arz güvenliğindeki sorunlarla uğraşıyor.

Dallas merkezli enerji danışmanlık şirketi Turner, Mason & Co.'dan John Auers, bir yasağın fiyatları ne kadar yükselteceğinin rafinerilerin telafi edecek bir şey bulma hızına bağlı olduğunu, ama etkinin muhtemelen kısa ömürlü olacağını ifade ediyor. Yine de rafineriler sıkıntıyı hissedebilir. Auers, endüstrinin geçen yıllar içinde Venezuela ve başka yerlerden gelen yoğunluk oranı fazla ve yüksek sülfürlü ham petrole göre hazırlamak için 50 milyar dolardan fazla harcama yaptığını tahmin ediyor.

Eğer ABD, Venezuela'dan ithalatı durdurmaya karara verirse, ortaya çıkabilecek fiyat artışlarını acil durumlar için saklanan Strategic Petroleum Reserve stokundan satış yaparak düzenleme yoluna gidebilir. ABD Enerji Bakanlığı'nın eski özel kalemi olan ve şimdilerde Hedgeye Risk Management'ta kıdemli enerji politikası analisti olarak görev yapan Joe McMonigle'ye göre bu stoklar, Venezuela'dan ağır ham petrol getiren rafineriler için en uygun seçenek olmayacak. Bu fikrin "kısa süreli bir çözüm" olabileceğini söylüyor ve ekliyor: "Fakat bana kalırsa Beyaz Saray buradaki büyük potansiyel etkisinin farkında, bu yüzden de olası çareler bulmaya çalışıyorlar."

Venezuela İstihbarat Bakanı Ernesto Villegas, bu cezanın ABD'yi zaten öcü haline getirmiş olan Maduro'yu güçlendirmekten başka bir şeye yaramayacağını söylüyor. "Eğer petrol konusunda yaptırımlarla karşılaşırsak, bize iyilik yapmış olurlar" diyor Villegas ve başkanlık sarayını kastederek ekliyor: "ABD ve Avrupa'da yakıt daha pahalı olacak ve Nicolás Maduro, Mira madenlerine doğru yoluna devam edecek." ABD, 31 Temmuz'da Maduro'nun ABD'deki tüm varlıklarını dondurdu; bu belki de sembolik bir hamleydi, çünkü ABD'de herhangi bir varlığı mevcutsa da bunların neler olduğu bilinmiyor. —*Alex Nussbaum ve Sheela Tobben*

SÖZÜN ÖZÜ Venezuela ham petrolüne uygulanacak kısmi ya da tam bir ambargo, benzin fiyatlarında bir artışa yol açabilir ve ABD'deki rafinerileri başka tedarikçilere yönlendirebilir.

Kötü Bir Dünyanın İyi Bir İş Fırsatı Olduğu Yer

● Amerikalı nükleer bomba sığınağı üreticileri Kuzey Kore korkusuyla büyüyor

Yüksek maliyetli Amerikalı şirketlerin yurt dışındaki müşterilerine satış yaparken karşılaştıkları zorluklara ilişkin çok şey yazıldı. Ancak, ABD'deki fabrikalarından dünyanın dört bir yanına sığınak ihraç eden Atlas Survival Shelters LLC için ihracat talebi hiç bu kadar iyi olmamıştı. En çok sattığı ürünler arasında bir garajın



▲ Vivos Group'un Güney Dakota'daki yer altı sığınaklarından birine sonunda restoran ve sinema salonu eklenecek

altına yerleştirilebilen 18 bin 999 dolar fiyatlı yer altı güvenlik odası da var.

Genelde dünyanın hali, özelde de Kim Jong Un'un kıta Amerika'sını vuracak menzile sahip bir füze geliştirme ısrarı göz önüne alındığında şirketin kıyamet günü sığınaklarının popüler olması sürpriz değil. En büyük ilgi ise Kuzey Kore'den bir vuruş mesafesi uzaklıkta bulunan Japonya'dan.

28 Temmuz'da atılan kıtalararası balistik füzenin Los Angeles, Chicago ve belki de Doğu Yakası'ndaki bazı şehirlere ulaşabilecek menziliyle Kuzey Kore'nin bugüne kadar geliştirdiği en ileri model olduğu düşünülüyor. Ancak Tokyo, Pyongyang'dan yalnızca 800 kilometre uzaklıkta ve Japon denizinin öte yakasında olduğu için teknolojinin kargaşa yaratacak kadar gelişmiş ve kesin olmasına gerek yok. Atlas Survival'ın sahibi Ron Hubbard, "Japonya bunun için çok telaş ediyor" diyor.

Japonya'nın küçük bir sığınak üretim sektörü var ancak bu konuda geniş bir ağa sahip olan ABD bu mahşer işine başlamak için tabii ki en uygun ülke. Kaliforniya, Montebello merkezli Atlas Survival kimileri kaçış tünelleri, arıtma odaları, kurşun geçirmez girişler, hatta operasyon odalarıyla donatılmış ve altı ay ile bir yıl arasında yaşanabilecek yaklaşık bir düzine yer altı sığınağı üretiyor.

Atlas Survival gibi yer altı sığınağı üreten Teksas, Murchison merkezli Rising S Co.'da da işler iyi. Genel müdür Gary Lynch, şirketin çelik giydirilmiş ürünlerine talebin son üç haftada yüzde 80'i Japonya'dan olmak üzere ikiye katlandığını anlatıyor. Şirketin web sitesinde spor merkezine, yüzme havuzuna, atış odasına, bilardo masalarının bulunduğu salonlara ve hatta arıtma odalarına sahip olanların yanı sıra Porsche aracınız için garajı olan birçok seçenek de görmeniz mümkün. Yaşama tutkun zengin müşteriler ve arkadaşları için bowling sahalı ve 50 kişinin kalabileceği Aristocrat adlı bir model de mevcut. Fiyatı ise 8,4 milyon dolar.

Kuzey Kore'nin 4-28 Temmuz tarihlerinde attığı ve Japonya yakınlarında denize düşen iki füzenin ardından, yalnızca Kim Jong Un'un yıllardır tehdit olarak görüldüğü bu ada ülkesinde değil, dünya genelinde kendilerini "hazırlananlar" olarak tanımlayanlar arasında da alarm seviyesi yükseltildi. Lynch, "Bu yeni bir tehlike değil" diyor ve ekliyor: "Bu, hem insanların hem de medyanın dikkat ettiği bir olay haline geldi."

Başbakan Shinzo Abe hükümeti, sivil savunma web sitesinde bir füzenin kendi topraklarına yöneldiği ve erken alarm sisteminin başarılı şekilde devreye girdiği durumlarda neler yapılması gerektiğine ilişkin bilgileri (dışarı çıkmayın, pencerelerden uzak durun) sürekli olarak yeniliyor. Okullarda çocuklara da eğitim veriliyor: Mutlaka sıraların altına girin. İsrail'den ithal edilen klimalı nükleer sığınakları kuran Osaka merkezli Shelter Co'nun başkanı Seiichiro Nishimoto, "İnsanlar gerçekten korkuyor. Bu nedenle de çok telefon alıyoruz" diye konuşuyor.

Kaliforniya, Del Mar merkezli Vivos Group kurucusu ve CEO'su Robert Vicino, "Japonya'da ve dünyanın dört bir yanında insanlar üzerimize hücum ediyor. Her gün binlerce başvuru alıyoruz" diyor. Şirketin lüks sığınakları web sitesinde yer alan bilgilere göre geleceğin yaşamı sonlandıracak olayına karşı dayanabilir. Vivos'un (İspanyolcada "hayatta" anlamına geliyor) web sitesinde, ürettiği sığınaklarda nükleer, biyolojik veya kimyasal saldırılarda havayı temiz tutacak filtre sistemleri, yeterli miktarda yiyeceği ve bir yıllık tuvalet kağıdını depolayacak alan, bir dizel jeneratör ve acil çıkış kapısı bulunduğu bilgisi veriliyor. Bu sığınakların her şeyden önemlisi 225 tonluk bir patlamaya dayanabileceği de ifade ediliyor.

Vivos bireysel ve aralarında 20'nci yüzyılın ortalarında ABD Ordusu Mühendislik Birlikleri tarafından inşa edilip ardından ticari kullanıma uygun hale getirilenlerin de bulunduğu halkın kullanımına açılan sığınaklar için de çeşitli modeller satıyor. Avrupa ve ABD'de de yer altında yaşam tesisleri üretiyor.



◀ Atlas Survival Shelters'in Montebello, California'daki bu sığınağının benzerlerinde yataklar, mutfaklar, sifonlu tuvaletler ve şömine bile bulunacak

ÜSTTEN: COURTESY VIVOS; GETTY IMAGES

Bunlardan en sonuncusu South Dakota eyaletinde 36 bin dönüme kurmayı planladığı xPoint'te birbirinden bağımsız 575 yer altı sığınağı, bir tiyatro binası, hidroponik bahçeler, atış poligonu ve yalnızca üyelerin girebildiği lokanta ve bar bulunacak. Sığınakların 99 yıllık kirası 25 bin dolar olacak. Sığınakların her birinin altına gömüleceği toprağın yıllık kirası ise bin dolar. Vicino daha şimdiden sığınakların 50'sinin kiralandığını veya rezerve edildiğini söylüyor.

Şimdilik Japonya ile ilgili bir planı olmadığını ifade eden şirket, Güney Kore'de ise yaşam alanı olarak nitelendirdiği bir tesis için çalışmalara başlamış bulunuyor. Yaklaşmakta olduğundan endişe ettiği felaketi ima eden Vicino, "Umarım geç kalmamışızdır" diyor. *—Andy Sharp'ın katkılarıyla, Justin Mattingly*

SÖZÜN ÖZÜ Kuzey Kore'nin son füze denemeleri, Japon tüketicilerin bomba sığınaklarına ilgisini artırdı. Bu, ABD'li sığınak üreticileri için iyi bir haber.

Dolar Bir Trump Düşüşü mü Yaşıyor?

● Washington'daki kaos, döviz ticaretiyle uğraşanları ABD para birimine karşı bahse girmeye sürüklüyor

Başkan Trump hisse senetlerindeki rekor yükselişi dillendirmeyi çok seviyor. Geçtiğimiz ay piyasaya ilişkin attığı tweetlerden 31 Temmuz tarihli olanında "Bugüne kadarki en yüksek hisse senedi piyasası" dedi. Ancak Trump Amerika'sının bir diğer göstergesine dair tweetlerin sayısı azdı: ABD doları. Dolar, 30 Aralık'tan bu yana hızlı bir düşüşe geçerek diğer önemli para birimleri karşısında yaklaşık yüzde 9 değer yitirdi ve piyasa da düşüşün devam edeceğine ilişkin bahse giriyor.

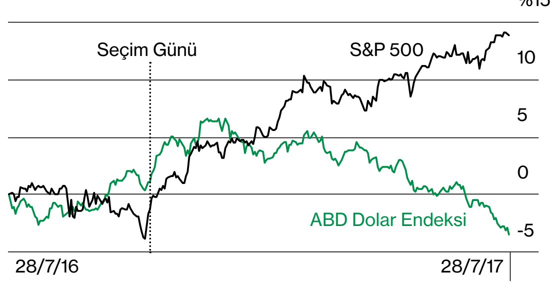
Başkanlar ne mali piyasalardaki çalkantılardan sorumlu tutulabilir ne de olumlu gelişmeler nedeniyle övgüyü hak eder. Döviz piyasaları parasal politikalardaki ve faiz oranlarındaki aşırılıklar nedeniyle harekete geçer. Ancak dünyanın dört bir yanındaki merkez bankalarının faizleri çok düşük düzeylere çekmesi nedeniyle ülkelerarası faiz farklarının bugüne kadarki en dar aralığa inmesi, döviz ticaretiyle uğraşanların siyasi gelişmelere daha çok odaklanmalarına neden oldu.

Yatırımcıların ABD'nin durumuyla ilgili görüşlerini dile getirmek için 5,1 trilyon dolar günlük işlem hacmine sahip döviz piyasasından daha iyi bir yer yok. Credit Suisse Group AG küresel FX strateji başkanı Shahab Jalinoos, "Dövizin güzel yanı, göreli bir fiyat olmasıdır" diyor ve devam ediyor: "Döviz size bir ülkenin diğer ülkelere göre nasıl algılandığını anlatır."

2 trilyon dolardan fazla varlığı yöneten UBS Wealth Management küresel baş yatırım uzmanı Mark Haefele, "İlginç olan döviz piyasalarında her gün çok sayıda politika kararı ve riskin etkili olmasıdır" diye konuşuyor. Örneğin 20 Temmuz'da özel savcı Robert Mueller'in Trump'ın seçim kampanyasıyla ilgili soruşturmasının başkanın mali işlerini de kapsayacağına ilişkin haberler doları son 11 ayın en düşük düzeyine çekti.

Ayrıksı Dolar

28 Temmuz 2016'dan beri gerçekleşen değişim



VERİ: BLOOMBERG

Dolar aynı zamanda perakende satışlar ve enflasyon rakamları gibi cansız ABD ekonomik verilerinin de baskısı altında. Cansız büyüme Fed'in faizlerde ciddi bir artış yapma ihtimalini azaltırken, doları da diğer ülkelerin para birimleri karşısında cazip olmaktan çıkartıyor. Trump da defalarca daha zayıf bir dolar istediğini ve doların güçlü olmasının Amerikalı üreticilerin dünya piyasalarında avantajlarını yitirmelerine neden olduğunu söyledi. Sanayide istihdam yaratmak Trump'ın "Önce Amerika-America First" programının önemli bölümünü oluşturuyor.

Döviz ticareti yapanlar, hisse senedi piyasasındaki meslektaşları gibi Trump'ın seçimini ilk başlarda söz verdiği düşük vergilerin ve yüksek altyapı harcamalarının teoride ABD'de büyümeyi artıracağı için sahiplendi. Dolar kasımda tırmanışa geçerek yılı Amerikan para biriminin 10 önemli para birimi karşısındaki performansını izleyen Bloomberg Dollar Spot Index'e göre en azından 2005'ten beri en yüksek değerden kapattı.

Sonraki düşüş ise Washington'daki çalkantının Trump'ın ekonomik gündemine zarar vereceği endişesinden kaynaklanıyor. UBS'ten Haefele, euronun dolar karşısında değer kazanacağını ve ortak para biriminin değerinin 2 Ağustos'taki 1,18 dolarlık düzeyinden önümüzdeki 12 aylık dönemde 1,20 dolara ulaşma potansiyeline sahip olduğunu söylüyor. Bu, euronun 1,0341 dolarlık değerle son 14 yılın en düşük düzeyine gerilediği Ocak ayına göre baş döndürücü bir geri dönüşü temsil ediyor. Haefele görüşlerinde yalnız değil. Invesco Ltd. küresel piyasalar strateji uzmanı Kristina Hoope, "Dolarda güçsüzlüğün devam ettiğini göreceğiz" diyor ve ekliyor: "Bu, Amerikan ekonomisine yönelik bir güvenoyu ya da güven eksikliği." *—Lananh Nguyen ve Liz Capo McCormick*

SÖZÜN ÖZÜ Beyaz Saray'ın tuhaflıkları öne çıkıp Trump'ın yasama öncelikleri geri plana düştükçe, döviz ticaretiyle uğraşanlar dolara güvenlerini kaybediyor.

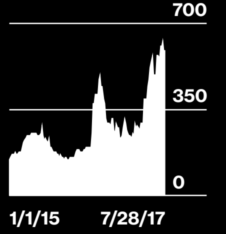
"Şu aralar döviz piyasalarında her gün çok sayıda politika kararı ve risk etkili oluyor"

Ürün

Hass Avokado

Avokadolara yönelik küresel takıntı fiyatları yükseltiyor, ama doğa önümüzdeki yıl fiyatları düşürebilir

● Meksika'nın Michoacán eyaletindeki avokado fiyatı, 10 kiloluk kutu başına peso cinsinden





Avrupalı ve Asyalı tüketiciler de bu trend konusunda Amerikalılara katılıyor. Avokadonun Fransa'daki toptan satış fiyatı, yılın ilk beş ayında yüzde 23 arttı.

Amerikalılar 2015–2016 döneminde kişi başı ortalama yaklaşık 3,5 kilo avokado tüketti; 10 yıl önceki tüketimin iki katından daha fazlası. Talep, alıcıları Kaliforniya'daki çiftliklerden ötesine yöneltti ve bu yıl ABD'deki talebin yüzde 77'si Meksika'dan sağlanacak.

Meksika'dan gelen Hass avokadoların fiyatı, 10 kiloluk bir kutunun 640 pesoya (36 dolar) satılmasıyla 12 Temmuz'da rekora ulaştı. Yazın ikinci kısmında toplanmaya hazır meyve arzındaki artışla birlikte fiyatlarda genellikle bir düşüş görülür; geçen hafta gerçekleşen düşüş oranı yüzde 6 idi.

Artık daha büyük hasatlar ve fiyat baskısının azalması söz konusu olabilir. Avokadolar toplanmadan önce 12 ila 14 ay kadar ağaçta kalıyor ve ağaçlar yıllar geçtikçe daha iri ve daha az ürün veriyor. Bu yıl daha verimsiz, ama 2018'in büyük bir yıl olması bekleniyor. ——*Sydney Maki*

VERİ: SECRETARIA DE ECONOMIA

FOTOĞRAF: JANELLE JONES, BLOOMBERG BUSINESSWEEK

Ayhan Zeytinoğlu*



Gümrük Birliği Güncellenmesinin Engellenmesi Büyük Bir Hata Olur

Her iki taraf için de açıkça "kazan-kazan" olan bir süreci siyasi gerginliklere kurban etmemeliyiz

Almanya Başbakanı Merkel'in Türkiye-AB Gümrük Birliği'nin güncellenmesi konusunda "hiçbir şekilde gündeme alınmaması" yönünde açıklaması, Türkiye-AB ilişkilerinde son dönemde yaşanmış talihsiz bir olay. Bilindiği üzere son dönemde Türkiye ve AB arasındaki gerginliğin aşılması için NATO Zirvesi sırasında Cumhurbaşkanı Sayın Erdoğan'ın AB kurumlarının başkanlarıyla bir araya gelmesi ve 25 Temmuz'da gerçekleşen Yüksek Düzeyli Siyasi Diyalog Toplantısı ile önemli adımlar atıldı.

Almanya ile yaşanılan siyasi gerginliğin Türkiye-AB ilişkilerinin gidişatına olumsuz yansımalarının ilgili tüm taraflara zarar vereceğine inanıyorum. 2017 yılına başlarken Türkiye-AB ilişkilerinde gündemimizdeki en önemli konulardan biri Gümrük Birliği'nin güncellenmesi süreciydi. Her iki taraf da Gümrük Birliği'nin güncellenmesi için müzakerelerin gecikmeden başlamasını destekliyor. Ancak son dönemde Almanya ile yaşanan siyasi gerginliğin bir sonucu olarak Almanya Başbakanı Merkel'in yaptığı yapıcı olmayan açıklamaların sürecin işleyişini etkilememesi gerekir.

Hâlihazırda Gümrük Birliği sanayi ürünleri ve işlenmiş tarım ürünlerini kapsıyor, bu da bugün gelinen noktada Türkiye ve AB'nin ticari ve ekonomik ilişkilerinin gelişmesi ve derinleşmesi için yeterince geniş bir zemin sağlamıyor. Bunun yanında Gümrük Birliği'nin taraflar açısından daha kazançlı olabilmesi için işleyişinde karşılaşılan Serbest Ticaret Anlaşmalarına dâhil olma, haksız vize ve kota uygulamaları gibi çeşitli sorunların da aşılması gerekiyor. Tüm bunlardan yola çıkarak Türkiye ve AB arasında 12 Mayıs 2015 tarihinde varılan mutabakat ile hem Gümrük Birliği'nin işleyişindeki sorunların aşılmasına hem de kapsamının tarım, hizmetler ve kamu alımları gibi alanlara genişletilmesine karar verilmişti. Geçen süre zarfında her iki taraf da Gümrük Birliği'nin güncellenmesi müzakerelerine başlayabilmek için kendi hazırlıklarını tamamladılar. Bugün gelinen noktada müzakerelerin başlayabilmesi için AB Konseyi'nin Avrupa Komisyonu'na müzakere yetkisi vermesi bekleniyordu.

Yapılan ekonomik analizler Gümrük Birliği güncellenmesinin hem Türkiye hem de AB için müspet sonuçlar doğuracağını gösteriyor. Ekonomik açıdan bakıldığında GSYİH'de yüzde 1,9, AB'ye yapılan ihracatta ise yüzde 24,4 oranında artış öngörülüyor. Gümrük Birliği'nin güncellenmesi milli gelir, istihdam, yabancı yatırımlar ve elbette dış ticaret açısından önemli kazanımlar getirecektir. Ülkemizin yeni küresel ticari düzende iddialı hedeflerine erişmesine katkı sağlayacak, orta gelir tuzağından çıkışımıza yardımcı olacaktır. Öte yandan AB açısından da Avrupa'nın altıncı en büyük ekonomisi olan Türkiye ile ekonomik ve ticari ilişkilerin daha da artması, güçlü Türkiye pazarından daha fazla pay alınması anlamına gelmektedir.

AB ülkelerinin Türkiye ile ikili ilişkilerindeki sorunları ve gerginlikleri Türkiye-AB ilişkilerine taşımaları, burada bir koz olarak kullanmaya çalışmaları, ne yazık ki Türkiye-AB ilişkilerine de zarar vermektedir. Bu tutumun ikili ilişkilere ekonomik ve siyasi açıdan verdiği zararı, karşılıklı güven erozyonu yarattığını hepimiz biliyoruz. Bakınız kısa bir süre önce Brüksel'de düzenlenen Türkiye-AB Karma İstişare Komitesi (KİK) toplantısında bir araya geldiğimiz AB'li ekonomik ve sosyal taraflara Gümrük Birliği güncellenmesi sürecinin önemini belirttik ve bir an önce müzakerelerin başlaması gerektiğini açıkladık. Her iki taraf için de açıkça "kazan-kazan" olan bir süreci siyasi gerginliklere kurban etmemeliyiz. B

*İKTİSADİ KALKINMA VAKFI BAŞKANI



‘Ölü Adamı Mezardan Söküp Alıp Canlandırıyoruz’

● Borusan Makine, Kazakistan’daki yatırımında hurda iş makinalarını alıp yepyeni bir hale getirdikten sonra satıyor; aynı iş modelini İstanbul ve Ankara’ya da taşımayı düşünüyor

Bir grup gazeteci kafilesi, Kazakistan’ın yeni başkenti Astana’dan Karaganda’ya doğru yola çıkıyor. Üç buçuk saat süren yol boyunca sağlı sollu maden sahalarıyla karşılaşıyorlar. Yolculukta, iş makinelerinin hararetli bir şekilde çalıştığı sahaları da, terk edilmiş maden arazilerini de görüyorlar. Kazakistan’a ilk kez gelenler için dikkat çeken, daha önce yolu düşmüş olanların ise olağan karşıladığı bu görüntüler, ülke ekonomisi için de önemli bilgiler içeriyor. Nitekim Kazakistan ekonomisinde madencilik yüzde 9’luk bir paya sahip. Dünya maden rezervinin yüzde 30’u bu ülkede yatıyor. Veriler, dünyadaki mangan cevherinin yüzde 25’i, demirin yüzde 10’u, bakırın yüzde 5,5’i, çinkonun yüzde 13’ü ve kurşunun yüzde 10’unun bu ülkeden çıktığını gösteriyor. Aynı zamanda dünyanın en büyük uranyum üreticisi olan Kazakistan, en büyük üçüncü büyük krom ve yedinci büyük çinko üreticisi konumunda.

Elbette bu denli büyük maden sahalarını işletmek ve kazımak büyük bir endüstriyi de beraberinde getiriyor: İş makineleri sektörü. Bu pazar, adetsel bazda inceleniyor. Türkiye’de 10 bin iş makinesi varken, bu rakam Kazakistan’da bin 500, Çin’de ise 650 bine kadar çıkabiliyor. Bir diğer ifadeyle, pazarın potansiyeli çok büyük. Bu pazarın liderlik koltuğunda ise ABD’li Caterpillar oturuyor. Illinois’de tarım traktörüyle başlayan yolculuk, yıllar içerisinde Caterpillar’ı dünyanın ilk 60 şirketinden biri yapıyor. Caterpillar’ın 2016 cirosu 38,5 milyar dolar. 2017 yılı için 42-43 milyar dolar ciro bekliyor. Üstelik bu rakamlar, Çin’deki daralma, madencilik sektöründeki emtia ve petrol fiyatlarındaki düşüşün gölgesinde kalmış, krizden etkilenmiş

Bloomberg Businessweek Türkiye

20 Ağustos 2017

Editör
Ruhi Sanyer



cirolar. Madencilik sektöründe işlerin geçtiğimiz birkaç yıla kıyasla çok daha iyi gittiği 2014 yılında Caterpillar, 65 milyar dolar ciro yapmış durumda.

Caterpillar'ın Kazakistan dahil, altı ülkedeki birden distribütörlüğünü ise bir Türk şirketi üstlenmiş: Borusan Makina Güç Sistemleri. Borusan Holding çatısı altındaki şirketin 2016 cirosu 850 milyon doların üzerinde. Sırasıyla Caterpillar'ın Azerbaycan, Gürcistan, Kırgızistan, Kazakistan, Rusya ve Ukrayna operasyonlarının distribütörlüğünü yapan Borusan Makina'nın, Kazakistan Kataranga'da stratejik bir yatırımı bulunuyor. 2007'de başladıkları 35 milyon euroluk komponent revizyon merkezinde, hurdaya dönmüş iş makinelerini baştan aşağıya yeniliyorlar.

Fabrika turunda gazetecilere eşlik eden Borusan Makina ve Güç Sistemleri İcra Kurulu Başkanı Özgür Günaydın, yaptıkları işi "ölü adamı mezardan söküp canlandırmak" olarak tanımlıyor. Şirket kendisine gelen 800 bin dolar değerindeki hurda makineyi, yenileyip 2-2,5 milyon dolara satıyor. Böylece maliyet odaklı maden şirketlerini de teslim süresini kısaltmayı başardıkları için kolaylıkla tavlıyor. Günaydın anlatıyor: "Caterpillar'dan istesek, bir-bir buçuk yıldan önce gelmiyor siparişler. Biz ise üç ayda hurda bir iş makinasını alıp yeni bir makineyi garantisiyle veriyoruz. Bazı ürünleri çöpten alıp gelip burada yeniliyoruz."

Kazakistan'ın uçsuz bucaksız maden sahalarında greyderler oldukça kritik bir öneme sahip; geniş bıçaklarıyla yolları temizlemek için birebir. Borusan Makine'nin Kazakistan madencilik pazarındaki payı yüzde 65, satış sonrası pazar payı ise yüzde 85. Maden makine pazarının büyüklüğü yılda yaklaşık 100-200 milyon dolar arasında değişiyor. Satış sonrası pazarı ise 80-100 milyon dolar arasında. "1999'da geldiğimizde birkaç milyon dolarlık iş yapıyorduk. 2005-2006'da bu, 50-60 milyon dolar seviyesine geldi. 2012-2013'te madencilik büyüdüğünde 310 milyon dolara çıkardık. Son üç-beş senede ciro 150 milyon dolara indi krizle beraber. Bu sene tekrar bir çıkış görüyoruz: 2017 yılı sonunda 200 milyon dolara çıkarız" diye konuşan Günaydın, ekliyor: "Bu, sadece Kazakistan operasyonu ve bunun da yüzde 80'i madencilikten geliyor."

Peki, komponent revizyon merkezinde süreç nasıl işliyor? Kazakistan'daki Komponent Revizyon Merkezi, müşterilere komple bir çözüm tesisi olarak hizmet sunuyor. Burada motor ve şanzıman gibi komponent revizyonları, bunların rektifiyeleri ve komple makine revizyonları yapılıyor. Bu hizmetlerle müşterilerin revizyon masrafları asgari düzeye inerken, kalite ve hız yükseliyor. Merkezde uygulanan yenileştirme işlemleri sayesinde yedek parça sarfiyatı asgari düzeye inerken oluşabilecek hurda miktarı da azalıyor. İş makinaları üretildikten sonra Caterpillar sürekli olarak onların performansını iyileştiren modifikasyonlar geliştiriyor. Bu modifikasyonların bazısı iş makinesi satıldıktan sonra yayınlanabiliyor. Komponent Revizyon Merkezi'nde yenilenen her komponent ve makine için öncelikle yayınlanmış üretici modifikasyonları kontrol edilerek uygulanıyor. Böylece Merkez'de yenilenen ürün yenisinden daha güncel ve iyi performans sergileyebiliyor.

Borusan Makina, Kazakistan'daki bu yatırımından kazandığı know-how'ı Türkiye'ye taşımayı düşünüyor. 2017 yılında 31 milyon dolarlık yatırım bütçeleri olduğunu hatırlatan Günaydın, İstanbul ve Ankara'da iki tane yeni komponent revizyon merkezi açacaklarını söylüyor. "Ankara OSTİM, İstanbul'da ise Gebze Organize Sanayi içerisinde iki adet komponent revizyon fabrikamız olacak." Şirket, bu yatırımla 400 kişiye istihdam sağlayacak. —*Alp Börü*



▲Borusan Makina ve Güç Sistemleri İcra Kurulu Başkanı Özgür Günaydın

SÖZÜN ÖZÜ 800 bin dolar değerindeki hurda iş makinesini yenileyip 2,5 milyon dolara satmak devasa bir katma değere işaret ediyor; Borusan Makina'nın Ankara ve İstanbul'a yapacağı komponent revizyon merkezi yatırımı da bu minvalde okunmalı.

Yerli Sanayi, Standardizasyonu Yeterince Umursamıyor mu?

● Uzun vadeye bakılmadan yapılan yatırımlar fabrika başına 20 farklı otomasyon sistemi ve uyum sorunu getirmiş

Otomasyon, uzun bir süredir endüstrilerin olmazsa olmaz şeklinde yaklaştığı kavramlardan biri. Endüstri 4.0 ile yeniden sık sık anılmaya başlanan ve yepyeni bir boyuta ulaşan bu kavram, gelecekte üretimden günlük yaşama, sosyolojik davranışlardan eskiyecek ve yeni oluşacak meslek gruplarına kadar pek çok farklı alana hitap ediyor. Özellikle Endüstri 4.0'ın beraberinde getirdiği Nesnelerin İnterneti (IoT) gibi yeni sistemler, makineleri ve otomasyon süreçlerini daha önce hiç düşünülmemiş bir noktaya getirdi. Birbirleri ile iletişim halinde olan, sürekli öğrenen ve süreçlerini büyük bir çeviklik ile esnetebilen makinelerin geleceğimizi büyük oranda şekillendireceği şüphesiz. Peki, tüm gelişmiş ekonomiler bu otomasyon sürecine doğru hareket ederken, Türkiye'de bu anlamda ne gibi atılımlar söz konusu ve neler eksik kalıyor?

Otomasyon süreçleri, büyük şirketlerin üretim tesisleri ile birlikte büyüyor. Bu paralelde, büyük üretim gücüne sahip bir şirket, tesisi bulunan her yerde otomasyon süreçlerini geliştirmek üzere yatırımlar yapıyor. İşte tam da bu noktada Rockwell Automation gibi şirketlerden bahsetmek mümkün.

Rockwell Automation, 125 yıldır dünyada otomasyon sistemlerinin üretimi, inovasyonu ve Ar-Ge'si üzerine çalışan bir Amerikan şirketi. Sektörde de isminde otomasyon ibaresini taşıyan tek firma. Endüstrinin önemli bir inovasyonu olan Programmable Logic Controller (PLC) gibi kavramları da literatüre kazandıran firma, aslında Allen-Bradley ismi ile kurulmuş, ancak daha sonra 1985 yılında Rockwell International tarafından satın alınarak adı Rockwell Automation olarak değiştirilmiş. 1990'lı yıllarda ise ana şirket Rockwell International'ın aldığı bir kararla halka açılan şirket, ROK harfleri ile New York borsasına girdiği günden bu yana da holdingden bağımsız bir şirket olarak çalışıyor.

Yıllık yaklaşık 6,5 milyar dolarlık cirosu olan şirketin dünya genelinde 22 binin üzerinde çalışanı var. 1993 yılında Türkiye'de de kurulan Rockwell Automation'un buraya gelişi, aslında küresel alanda girdiği diğer pazarlarla benzer bir hikayeye sahip. Şirketin küresel pazarda anlaşmalı olarak çalıştığı büyük Amerikalı şirketler, herhangi bir pazarda yeni bir üretim tesisi açtıklarında, Rockwell Automation da otomasyon süreçlerini yürütmek üzere "otomatik olarak" bu pazara giriş yapıyor. Tüm fabrikalarında standardizasyon isteyen P&G ve Coca-Cola gibi pek çok büyük şirketin üretim tesisleri Rockwell Automation standardizasyonuna sahip. Rockwell Automation Türkiye Ülke Direktörü Cenk Ceylan, Amerikalı şirketlere destek olmak için pazara girdiklerini, ancak 2008 yılından bu yana da Türk pazarına yurt dışındaki deneyimleri getirmek ve son kullanıcı ile makine imalatçılarıyla bu deneyimi kavuşturmak gibi yeni bir strateji izlediklerini anlatıyor. "Küresel anlaşmalı müşterilerimiz artık eskisi kadar odak noktamızda değil" diyor Ceylan ve devam ediyor: "Neredeyse 10 yıldır Türk sanayisi ve Türk makine imalat sektörü birinci hedefimiz. Makine imalat sanayinde sektör lideri olduğumuz İtalya'daki deneyimi Türkiye'deki makinecilerle paylaşıyor ve onların küresel çapta hem daha rekabetçi hem de daha teknolojik makineler üretmelerine yardımcı olmak istiyoruz."



▲Rockwell Automation Türkiye Ülke Direktörü Cenk Ceylan

Yetkili distribütör ve partnerler de dahil edildiğinde, Rockwell Automation Türkiye'de 300 kişi istihdam ediyor. Ankara ve İstanbul'da olmak üzere iki ofise sahip olan ve merkez deposu da yine İstanbul'da bulunan şirket, küresel mühendislik havuzundan da kendi uzmanlarını çağırıyor ve Türk mühendisleri ile bu know-how'ı paylaşabiliyor. Ceylan, sektörler anlamında da hızlı tüketim malları, lastik, alüminyum ve hijyen gibi alanlarda fazlasıyla etkin olduklarını anlatıyor.

Merkezi ABD olan Rockwell'in cirosunun üçte ikisi ise dünyanın farklı noktalarından geliyor. Ceylan, Türkiye'nin de içinde bulunduğu Doğu Avrupa ve Orta Doğu gibi pazarların ana şirketin öncelik verdiği noktalar olduğunu söylüyor. "Zaten tüm Amerikan şirketlerinin ağzında 'gelişmekte olan pazar' kavramı dönüp duruyor" diye anlatıyor Ceylan ve ekliyor: "Gelişmiş ülkelerde hem fiziksel hem de zihinsel bir doyuma ulaşan tüketim ihtiyacı, bu şirketleri bizim gibi iştahı yüksek pazarlara yönlendiriyor."

Türkiye'nin yatırım çekmek için sürekli Polonya ve Romanya gibi ülkelerle yarışmakta olduğunu hatırlatan Ceylan, Türkiye'deki orta seviyede ve yerel pazarla

sınırlı kalmış üreticilerin çevre coğrafyaya yayılması gerektiğinin altını çizerek ekliyor: "Önemli olan doğru yerleri tespit ederek oralara kanalize olmak."

Türkiye'nin otomasyon süreci ile tanışma hikayesi 1980'li yıllara dayanıyor. Ceylan, Türk sanayisinin bu dönemde otomasyonu bir lüks olarak gördüğünü söylüyor ve 90'lı yıllara gelindiğinde batılı ülkelerin ilerleyişinin gözlemlenmesiyle hızlıca otomasyon yatırımlarının yapıldığını anlatıyor. "Ancak bu dönemde hiçbir standardizasyon yapılmadı ve yalnızca maliyetler üzerinden yola çıkılarak yatırımlar yapıldı" diyor Ceylan ve devam ediyor: "Uzun vadeye hiç bakılmadan yapılan bu yatırımlar sonucu bir fabrikada birbirinden farklı 20 otomasyon sistemi ile karşılaşır oldunuz. Bunlar birbirinden bağımsız çalışan sistemler; oysa biz Endüstri 4.0 ile birbirine bağlı sistemleri temelimize koyduğumuz bir dönemdeyiz."

Ceylan, standardizasyonun Türkiye için yabancı bir kavram olduğunun altını özellikle çiziyor. "Bizde standardizasyon dendiğinde akla derhal rekabeti daraltan ve tedarikçiye bağımlı kalınan bir yapı geliyor" diyor Ceylan ve devam ediyor: "Bu, ülke olarak düştüğümüz bir yanılgı. Endüstri 4.0 ile sistemlerin bir çatı altında toplanması ve verilerin hızlı ve topluca işlenmesi konuşuluyor. 10 farklı sistemden veri toplayarak işlemeye çalışmak yerine standardizasyona gidilmeli."

Dünya genelinde 80'den fazla ülkede ofisi bulunan Rockwell Automation, küresel pazarda 2016 yılını yüzde 4 büyümeyle kapatmış. Türkiye'de de 2008 yılından bu yana hep çift haneli büyüme kaydeden şirket, 2016'da Türkiye pazarında yüzde 18 büyümüş ve içinde bulunduğumuz 2017'yi de geçen seneye kıyasla biraz daha yukarıda bir büyüme rakamı ile kapatmayı bekliyor. *—Batuhan Kurnaz*

SÖZÜN ÖZÜ Türkiye otomasyon alanında atılımlar yapıyor, ancak Endüstri 4.0 ile birlikte gelen bağlantılı süreçlerin düzgün işleyebilmesi için standardizasyon üzerinde daha fazla düşünülmesi gerekebilir.

Ferko Ofis ve Konut Projeleriyle Büyümeye Devam Edecek

● "Türkiye'de gayrimenkul pazarının büyümesine paralel olarak yatırımlarımızı buraya kaydırdık"

1990'ların başında kurulan Ferko İnşaat, o dönemde Türk müteahhitlik şirketlerinin ana pazarları olan Orta Asya Türk Cumhuriyetleri, Libya, Orta Doğu ülkeleri gibi ülkelerde önemli projeler almaya başladı. Şirket o dönemde faaliyetlerinin yüzde 90'ını bu bölgelerde sürdürüyor ve yol, altyapı, konut, otel ve ofis projeleriyle önemli bir sermaye birikimi yaratıyordu. Bu arada turizm sektöründeki fırsatları da kovalayan şirket, o dönemde Azerbaycan'da beş yıldızlı bir otel yatırımı yapıyordu. Şirketin yurt dışında hayata geçirdiği projeler arasında Aşkabat Coca Cola tesisi (Türkmenistan), Azerbaycan, Bakü'deki Dünya Bankası Merkez Binası Restorasyonu, Rusya Federasyonu Elçilik Kompleksi, Türkiye Elçiliği Restorasyonu, Grand Europe Hotel ile Afganistan'da otoyol, köprü ve hastane inşaatı projeleri bulunuyor.

Türki Cumhuriyetler ve Afganistan'a iş yapan ilk müteahhitlik gruplarından biri olan Ferko, Türkiye'deki gelişen inşaat ve gayrimenkul pazarını dikkatle takip etti ve yurt dışındaki faaliyetlerini gelişen Türkiye pazarına kaydırdı. Bugün ise şirket tamamen İstanbul'daki projelere odaklanmış durumda. Ferko Yönetim Kurulu Başkan ▶

▼Ferko'nun Kağıthane'deki ikinci projesi Ferko Line



◀ Yardımcısı Gökçe Meriçten, "Geçmişte işlerimizin neredeyse yüzde 90'ı yurt dışı ağırlıklıydı. Son 10 yıldır ise bu oran tam tersine döndü. Türkiye'de gayrimenkul pazarının büyümesine paralel olarak biz de yatırımlarımızı buraya kaydırdık" diyor ve devam ediyor: "Yurt dışından tamamen çekildiğimizi söyleyemem elbette, oralarda da fırsatları gözden geçiriyoruz. Ama bizim ana odağımız İstanbul."

Ferko bu noktada ticari gayrimenkul işine odaklanmış. Özellikle de İstanbul'un iş merkezi Levent ve bu anlamda son yıllarda gelişen Kağıthane ve Ümraniye bölgeleri şirketin yatırımlarının odağında yer almış. Ferko'nun Kağıthane'de ilk yatırımı Papirus Plaza olmuş. "Kağıthane'ye inanan ve bölgeye ilk giren şirket biz olduk. Metro Cash&Carry ile birlikte Ümraniye'de geliştirdiğimiz proje, Kağıthane'ye girişimize öncü oldu" diyor Gökçe Meriçten ve devam ediyor: "Kağıthane önümüzdeki birkaç yıl içinde önemli bir iş merkezi olacak. Biz de burada doğru projeler yapıyoruz ve başarılı sonuçlar alıyoruz."

Ferko'nun Kağıthane'deki ikinci projesi ise Ferko Line. 2016 yılının son günlerinde lansmanı yapılan ve 2018'in son çeyreğinde tamamlanması hedeflenen Ferko'nun 120 milyon dolarlık yatırımı Ferko Line'ın 105 bin metrekareden oluşan toplam inşaat alanında üçü ofis, biri otel olmak üzere toplam dört blok bulunuyor. İki önemli marka iş birliği yapılan Ferko Line'ın bir bloğunda Four Points by Sheraton oteli hizmet verecek. Bugüne kadar ofislerin yüzde 25'nin satışını tamamlayan şirket, bölgedeki stratejilerinden ve projelerin getirisinden oldukça memnun.

Yine İstanbul'un en önemli iş merkezi olan Levent, Ferko'nun ticari gayrimenkul işine odaklandığı bir başka bölge. Büyükdere Caddesi'nin üzerinde yer alan Ferko Signature'ın yüzde 25'i satılırken kiralamalar başlamış. Dünyaca ünlü mimar Norman Foster'ın imzasını taşıyan Ferko Signature 10 yıl boyunca Yemeksepeti'nin yeni adresi olacak. Şirketin bugüne kadar gerçekleştirdiği projelere bakıldığında dikkat çekenler arasında, Beylerbeyi Bosphorus Palace Hotel, Kemerburgaz'da Kemermall AVM ve Gökmahal Residence, Dudullu'da İmes Park & Four Points by Sheraton yer alıyor. "Doğru yerde doğru projeler yapıyoruz" diyor Gökçe Meriçten ve devam ediyor: "Bugüne kadar ağırlıklı olarak ticari gayrimenkul projeleri gerçekleştirdik. Burada proje kâra geçene kadar satış yaptık ve daha sonraki ofisleri elimizde tuttuk. Bu sayede ciddi bir ofis stokumuz ve kira gelirimiz oluştu. Bundan sonraki projelerde de aynı stratejiyi izleyeceğiz."

Ferko, önümüzdeki süreçte ticari gayrimenkullerin yanı sıra konut projelerine de odaklanmış durumda. Göktürk'te de yer alan şirket, burada üç proje gerçekleştirecek. Bu projelerin ikisi konut, diğeri ise konut artı ticari olacak. "Bu projeler için dünyaca ünlü gayrimenkul firmalarıyla anlaştık. 2018 yılının ilk çeyreğinde Göktürk'teki projelere başlayacağımızı tahmin ediyorum" diyor Gökçe Meriçten. Şirket yine buna paralel olarak Levent bölgesinde de bir konut projesi gerçekleştirmeye hazırlanıyor. Bu noktada araziyi genişletmeye çalışan şirket burada konut artı ofis konseptinde bir proje gerçekleştirmeyi ve bu projeye 2018'in sonunda başlamayı planlıyor.

Ferko yönetimi konut ve ticari gayrimenkul projeleri için İstanbul'a odaklanmış durumda. Ama benzer projeler için yurt dışındaki fırsatları da kovalıyorlar. Bu amaçla şirket Londra ve New York'a odaklanmış. "Londra'da bir proje için görüşmelerimiz sürüyor ve anlaşmaya varmak üzereyiz. Prestij sağlayacak bu projeye 2018 yılında başlamayı planlıyoruz" diyor Gökçe Meriçten ve devam ediyor: "Aynı şekilde New York'ta da bir proje için görüşmelerimiz sürüyor. Burada anlaşmaya varacağımızı düşünüyorum. Hedefte 2018'de bu iki kentte de gayrimenkul yatırımcısı olarak yer almak var."

İnşaat ve gayrimenkul ana işi olsa da Ferko'nun tek uğraşı bunlardan ibaret değil; turizm sektöründe de hem yatırımcı hem de işletmeci olarak faaliyet gösteriyorlar. Şirket, projelerinde yer alan otelleri uluslararası zincirlere kiralamayı tercih ediyor. Ilgaz Dağı'nda bulunan 261 oda ve 538 yatak kapasiteli Ferko Ilgaz Hotel'in işletmesini ise kendileri yapıyor. *—Mehmet Erdoğan Elgin*



▲Ferko Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Gökçe Meriçten

SÖZÜN ÖZÜ Ferko, ticari gayrimenkul ve konut projelerine odaklanmış durumda.

▼ Levent Büyükdere Caddesi üzerinde yer alan Ferko Signature



Dünün Dershanesi Bugün 105 Okula Sahip

● Uğur Okulları 2018 yılında 27 yeni okul açacak

Milli Eğitim Bakanlığı, 2015 yılında dershanelerin kapatılmasını ve lise, kurs veya orta okul düzeyinde etüd merkezi olarak devam etmesini öngören bir düzenlemeyi hayata geçirmişti. Bu kararın ardından yola çıkan ve köklü bir geçmişe sahip olan Uğur Dershaneleri de okullaşma sürecine girmişti.

49 yıllık eğitim ve yayın birikimi olan Uğur Dershaneleri, artık Uğur Okulları adıyla yola devam ediyor. Bünyesinde bulunan dershaneleri hızlı bir şekilde liselere dönüştüren Uğur Okulları, günümüzde 105 okula sahip.

Uğur Okulları Genel Müdürü Nevzat Kulaberoğlu, kurumlarının dershanelerden okula dönüşme sürecinde öncülük yaptığını ve oldukça proaktif davrandığını söylüyor. "Dershaneleri kampüse dönüştüren ilk kurum biziz" diyor Kulaberoğlu ve devam ediyor: "2016-2017 eğitim-öğretim yılında 13 yeni kampüste eğitimi tamamladık ve önümüzdeki yıl da 27 yeni okul açıyoruz."

2018 yılında 50'inci yaşını kutlayacak olan Uğur Okulları, toplamda 132 okula ve 36 kampüse sahip olacak. Peki, kampüs derken ne ifade ediliyor? Kulaberoğlu, orta okul ve lise olmak üzere en az iki seviyeyi bir arada bulunduran alanlara kampüs adını verdiklerini açıklıyor ve 50'inci yıllarının sonunda 50 kampüsü hedeflediklerini anlatıyor.

Kulaberoğlu, Uğur Dershaneleri'nin 1968 yılında ilk dersini verdiği günden bu yana biriktirdiği köklü deneyimin, dershaneden okula geçiş sürecinde kolaylaştırıcı bir etki yarattığını anlatıyor. "Ancak elbette burada dershanelere kıyasla çok farklı bir yönetim ve deneyim de gerekiyor" diye anlatıyor Kulaberoğlu ve ekliyor: "Ben de okul deneyimli bir yönetici olarak tam da bu sebepten ötürü Uğur ailesine katıldım."

Ancak yine de dönüşüm çok da kolay olmamış. "Eğitimcilik deneyimimiz ve kurumun başındaki kişinin de bir eğitimci olması işi kolaylaştırmış olsa da, dershanecilik alışkanlıkları devam etme eğilimi gösteriyordu" diye anlatıyor Kulaberoğlu ve devam ediyor: "Aslında bu iyi bir sonuca neden oldu da diyebilirim. Çünkü dershanecilik deneyimine hâlâ ihtiyaç duyuluyor."



▲Uğur Okulları Genel Müdürü Nevzat Kulaberoğlu

Uğur Okulları, yeni kurumlarını dershane mantığından çıkarıp okul mantığı ile yönetmeye odaklanmış olsa da, dershane birikimini ve deneyimini de bu okullara entegre etmiş ve lise ile üniversitelere geçiş sınavlarına öğrencilerini çok iyi hazırlayan bir kurum imajını benimsemiş. Kulaberoğlu, öğrencilerin ne olursa olsun mevcut eğitim sisteminde bir sınava tabii tutulduğunu hatırlatıyor ve buna yönelik özel bir hazırlığın da gerekliliğinin altını ▶

▼Uğur Okulları Ankara Yaşamkent Kampüsü



◀ çiziyor: "Bu özel hazırlığı da yalnızca okul deneyimi ile yapmak mümkün değil; biz de bu nedenle dershane deneyimimiz ile bu alandaki insan gücümüzü ve yayınlarımızı okullarımıza entegre ettik."

Uğur Okulları, yeni eğitim dönemine kadar 27 yeni okul açacak. Kulaberoğlu, bunların 18'inin kampüs, geri kalanının da tekil lise ya da orta okul olacağını söylüyor. Türkiye genelinde açılacak olan bu okullara ilaveten, Kulaberoğlu, Amerika'daki gelişmeleri de takip ettiklerini de anlatıyor. ABD'de bulunan dört yıllık liselerin, son iki yılını yalnızca üniversitelere hazırlık çalışmalarına adayan okullara dönüşmesinin yasal bir hale gelmesi son zamanlarda ülkenin gündeminde. "Bizim konseptimize ve deneyimimize uygun bir dış hat artık Amerika'da da söz konusu" diyor Kulaberoğlu ve devam ediyor: "Eğer zaman içerisinde bizim de bu sistemde iyi bir aktör olarak yer alacağımız gözle görülür hale gelirse, Amerika'da da Uğur Okulları'nı görebileceksiniz."

Kulaberoğlu, Uğur Okulları olarak dershanelerden devşirilen okulların artmasını desteklediklerini de söylüyor ve şöyle açıklıyor: "Sektörün büyümesi hem eğitimin gelişmesi adına hem de başarılı eğitim yapılması anlamında sevindirici." Ancak nicel büyümeden ziyade nitelikli büyümenin de göz ardı edilmemesi gerektiğinin altını çiziyor Kulaberoğlu. "Şahsen ben ülkenin eğitim aktörleri adına endişe duyuyorum" diyen Kulaberoğlu şöyle devam ediyor: "Kısa ve orta vadede büyümeler durduğunda halihazırda varolan nitelikli eğitim rekabetinde geride kalan, marka çatısı altında birleşmeyen ve iyi eğitim veremeyen kurumlar çok zorlanacak."

Kulaberoğlu'nun altını çizdiği bu konuyu takiben, Uğur Okulları'nın açacağı 27 yeni okulun da niteliklerini riske atıp atmayacağını sorduğumuzda ise şöyle bir cevap alıyoruz: "Uğur Okulları'nın akademik altyapısı çok sağlam ve ne kadar fazla yere uygularsanız uygulayın doğru işleyecektir. Bu açacağımız okullar da hep farklı illerde ve bu illerde mevcut bulunan en iyi kadroları da kendimize seçebiliyoruz. Kurumumuzun adına duyulan güvenden ötürü de zaten Haziran sonu itibarıyla 70 binin üzerinde eğitimciden başvuru aldık."

Uğur Okulları 2016-17 eğitim yılında 65 bin öğrenciye eğitim vermiş ve önümüzdeki dönemde de bu sayıyı 75 bine çıkarmayı hedefliyor. Kulaberoğlu, eğitimde niteliğin iyileştirilmesi için müfredatın gözden geçirilmesi gerektiğini ve gelecekteki mesleklere uyum sağlayabilen bir nesil için de bilgi yüklemesi yapılmış öğrenciler yerine bilgiyi süzebilen ve çevirerek kullanabilen öğrencilerin yetiştirilmesi gerektiğini vurguluyor ve ekliyor: "Türkiye'de sınav gerçeği söz konusu olduğu sürece sınava hazırlık mantığı da her zaman ağır bir şekilde varolacaktır; bu da eğitimin arzu edildiği biçime kavuşmasına bir engeldir." —*Batuhan Kurnaz*

SÖZÜN ÖZÜ Uğur Okulları 27 yeni okul açacak ve 50'inci yılına ulaştığında 50 kampüse sahip olacak. Ayrıca gelecekte ABD'de de okullarını görmek mümkün olabilir.

Özetle

Petkim 2017 İlk Yarı Finansal Sonuçları Açıklandı Şirket, 2017 yılının ilk yarısında petrokimya ürün fiyatlarındaki artış, etilen ve nafta marjında görülen iyileşme, kurların olumlu etkisi ve etkin maliyet yönetimiyle brüt kârını kayda değer şekilde artırdı. Satış gelirleri ilk 6 ayda yüzde 59 artarak 3 milyar 626 milyon lira seviyesine gelirken, net kâr da aynı dönemde 663 milyon liraya yükselerek önemli bir iyileşme gösteriyor. Yüksek kapasite kullanımı ile etilen ve nafta marjındaki açılma şirketin kârlılığı açısından destekleyici oluyor. Petkim'in üretim kapasite kullanımı yüzde 96 oranına yükselerek geçen yılın aynı çeyreğinin üzerine çıkmış durumda.

Henkel, İkinci Çeyrekte Güçlü Performans Gösterdiğini Açıkladı Yüzde 9,6'lık nominal satış artışı sayesinde satışlar 5 milyar 98 milyon euro'ya ulaştı. Organik büyüme ise yüzde 2,2 olarak gerçekleşti. Faaliyet kârında çift haneli artış gerçekleşti: yüzde 11 artış ile 909 milyon euroya ulaştı. Vergi öncesi kâr (EBIT) marjında yükselme kaydedildi: 20 baz puan artışı ile yüzde 17,8'e ulaşıldı. İmtiyazlı hisse senedi başına kârlılık: yüzde 10,7 artış ile 1,55 euroya yükseldi. Henkel'in CEO'su Hans Van Bylen, "Kur dalgalanmalarının devam etmesi bekleniyor. Biz de tüketim ürünleri piyasalarındaki baskının daha fazla artacağını tahmin ediyoruz. Kendimizi başarılı gelişmemizi sürdürmeye ve stratejik önceliklerimizi uygulamaya adadık" diye konuştu.

Miles&Smiles Kampanyasında Birçok Büyük Marka Bir Arada Türk Hava Yolları Yolcu Programı Miles&Smiles'ın ayrıcalıklı program ortaklarıyla yaptığı yeni işbirliğini anlattığı reklam kampanyası başladı. Miles&Smiles Kredi Kartı sahiplerinin CarrefourSA, Arçelik, Watsons, TeknoSA, Enterprise, Opet, Beko ve Rixos'ta yapacakları harcamalarda kat kat Mil kazanacaklarını anlatan animasyon film, izleyenleri Miles&Smiles'ın eğlenceli dünyasında küçük bir yolculuğa çıkarıyor. Televizyonun yanı sıra, dijital, radyo, açıkhava ve sosyal medya mecralarının da kullanıldığı ve Türkiye'deki birçok büyük markayı aynı iletişimde ilk kez bir araya getiren kampanyanın altında Innocean Worldwide Türkiye'nin imzası var.

Turkven'den, MNG Kargo'ya Büyük Yatırım Türkiye'ye 2000 yılından bugüne kadar yaklaşık 5 milyar dolar yatırım getiren Turkven, 2017 ve 2018'de 1 milyar dolarlık yeni uluslararası doğrudan yatırımı Türkiye'ye çekme hedefi doğrultusunda bir adım daha attı. En son Haziran ayında Mavi Jeans halka arzı ile uzun bir aradan sonra yabancı yatırımcıları tekrar Borsa Istanbul'da bir halka arza ikna eden Turkven, Haydar ve Suat Sancak kardeşler ile birlikte MNG Kargo'nun tamamını satın almak için Rekabet Kurumu'ndan onay aldı. Turkven ortaklarından Hale Özsoy Bıyıklı, "Sektörün otomasyon ve teknolojiye en yoğun yatırım yapmış firması olan MNG Kargo'nun, tüm kargo kullanıcılarının ve özellikle e-ticaretin büyümesiyle artan talebe en hızlı ve kaliteli servisi verebilecek olan şirket olduğuna inanıyoruz

Tepe Güvenlik Video Doğrulamalı Alarm Sistemleri ile Kapsamı Genişletiyor Tepe Görüntülü Alarm Sistemleri, alarm anında olayın videosunu 10 saniye çekerek, sinyalin doğru mu, yanlış mı olduğunu gösteriyor. Tepe Görüntülü Alarm Sistemleri, alarm izleme merkezlerinin en büyük sorunu olan yanlış alarmların önüne geçerken, piyasadaki mevcut ürünlere göre tehlikeyi ve suçu önleyici pek çok interaktif yenilik getiriyor. Bir milyon kişiye sorunsuz hizmet verebilecek altyapıya sahip olduklarına dikkat çeken Tepe Güvenlik Genel Müdürü Özgür Gök, "Görüntülü alarm sistemlerimiz, saniyelerin bile önemli olduğu gerçek ve ciddi bir tehlike anında görsel kanıt eşliğinde emniyet güçlerinin olay yerine ulaşmasını sağlayabiliyor" diye konuştu.

Serdar Turan

Dönüşelim de, Peki ya Tuzaklar?

Dönüşüm süreçlerinin bekleneni vermediği bir gerçek. Burada birkaç detay önemli.

Son dönemin en popüler konularından biri dönüşüm. Hemen hemen her şirket, irili veya ufaklı bu konseptin bir yerinde olmaya çalışıyor. Bu arayış kimi zaman dijital dönüşüm olarak, kimi zaman kültürel boyutta karşımıza çıkabiliyor. Bazen de çok spesifik alanlarda kendini gösterebiliyor. Örneğin tedarik zincirinde köklü bir dönüşüm... Her ne kadar şirketler bu dönüşümde kendilerini en doğru biçimde pozisyonlanmak için çabalasa ve farklı yöntemler uygulasa da dönüşümde hiçbir sorun yaşamadan, sorunsuz ve sıkıntısız bir süreç geçirenlerin sayısı neredeyse yok denecek kadar az. Bu sıkıntılar ciddi boyutlara varabiliyor ve çoğu zaman da beklenen çıktıların oluşmasını engelliyor. Birçok araştırma var bu konuda; ancak genelleme yapmak gerekirse dönüşüme dair projelerin yüzde 70'i beklenilen sonucu vermekten uzak kalıyor.

Bu noktada "dönüşüm" kavramını lanetli ilan etmek pek de doğru değil. Her şeyin başında şunu bilmemiz lazım ki dönüşüm aslında bir "değişim yönetimi" işi. Ne dönüşümü yapacağımızdan, hangi alanda dönüşüme odaklanacağımızdan bağımsız biçimde, bu işin kurgulanmış ve net bir metodoloji içerisinde yönetilmesi gerekiyor. Kurumlar çoğu zaman dönüşüme dair ne yaptığından çok, dönüşüm alanının cazibesine kapılıp o alan odaklı düşünmeye dalarak olayın çerçeve dışındaki boyutlarını ihmal edebiliyor.

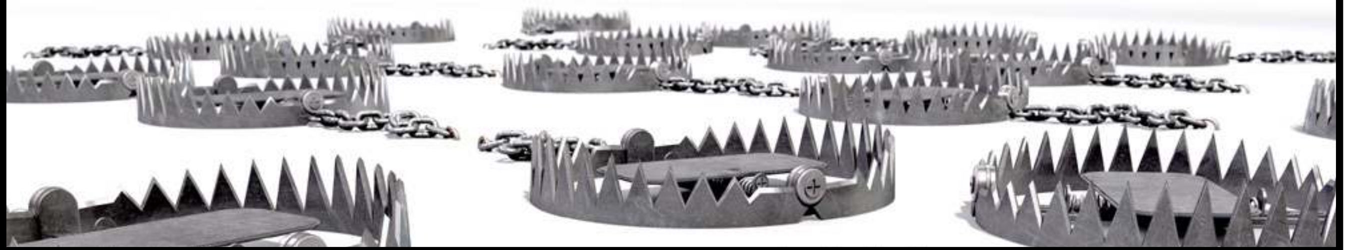
Peki ne yapmak gerekli? Öncelikle şu gerçekle yüzleşmek gerekiyor: Hangi dönüşümü yapacak olursak olalım bunun bir değişim yönetimi mantığıyla yönetilmesi gerekiyor. Bu alanın gurusu olarak tabir edilen John Kotter'ın sekiz aşamalı değişim yönetimi metodolojisi bu konuda en net çerçevelerden birini sunuyor. Bir aciliyet hissi oluşturmakla başlayan ve değişimi kurum kültürünün temeline oturtan bu metot, her türlü değişim için altyapı oluşturacak bir özelliğe sahip. Bu yaklaşımla yola çıkıldığında çok daha sistematik ilerlenebilir ve basit hatalar yaparak süreci sekteye uğratma riski önlenebilir.

Bir diğer çok önemli nokta, işin kültürel boyutu. Her değişim mutlaka ama mutlaka kültüre etki edecek, kültürden beslenecek veya kültürün değişimine neden olacaktır. Peter Drucker'ın meşhur sözünü hatırlayalım: "Kültür stratejiyi kahvaltıda yer." Dolayısıyla kurumun kültürünü çok iyi anlamak ve bu kültürün bize nasıl bir oyun alanı çizdiğini düşünmek çok önemli. Kimi zaman kültür bu alanı genişletirken kimi zaman, hatta çoğunlukla alanı daraltıcı etki yapabilir. Üstüne üstlük, kurum kültürü gibi çok net bir unsurun kurum içerisinde ne kadar etkin biçimde anlaşıldığı da şüphe duyulması gereken bir boyut. Bu, çok akla yatkın gelmese de birçok şirkette (bunlar arasında çok uluslu ve yapısal görünen şirketler de var) kültürün algısı, nasıl anlaşıldığı konusunda majör farklılıklar olabiliyor. Öyle ki, tepe yöneticiler bile kültüre ve vizyona dair tanımlamaları aynı cümleler ya da aynı kelimeler ile ifade edemeyebiliyor. Özellikle fonksiyonel bazda baskın özelliklere sahip (yoğun satış odaklı veya pazarlama öncelikli gibi) şirketlerde bu fonksiyonlar, her türlü dönüşümü kendi alanlarına kanalize edip asıl odağın sapmasına neden olabiliyor. Bu noktada kültürü çok iyi anlamak çok ama çok önemli.

Değişim süreçleri, son dönemde çok da moda olan ortak yaratım ve işbirliği konsepti ile gerçekleştirildiğinde çok daha etkili sonuçlar verebiliyor. Ancak burada da bizleri bekleyen bir tuzak söz konusu. Özellikle hizalama-ortak noktada buluşma kültürü güçlü olan kurumlarda bu tür süreçler gereğinden fazla zaman alabiliyor. Herkesin görüşü alınsın, ilgili herkes aynı hizada olsun beklentisi ile yapılan çalışmalar ve harcanan enerji, kimi zaman bazı dönüşümlerin temelinde yer alan çevik ve kademeli olma ihtiyacının geri plana düşmesine neden olabiliyor. Konsensüsü yakalama anlamında etkin mekanizmaları olmayan şirketler, bu zaman kaybını telafi etmek için daha hızlı koşmaya çalışsalar da dönüşüm projelerinde asıl ihtiyaç hız kadar çeviklik olduğu için tökezleme veya ivme kaybı yaşama gibi sıkıntılarla karşı karşıya kalabiliyor.

Son olarak dönüşüm aktörleri veya paydaşlarına bakıldığında deneyim, vizyon ve anlayış olarak ciddi farklılıklara sahip olabildikleri görülüyor. Kimi yöneticiler bu işi hayat memat meselesi olarak görürken, kimileri olsa da olur olmasa da yaklaşımı içerisinde. Bu noktada dönüşümün vizyonu ve amacı ile ilgili net bir ortak fikir oluşturulması ve bunun daha büyük resimde, yani kurumun bütünsel vizyonu ve dönüşümünde nereye oturduğunu anlatabilmek çok önemli hale geliyor.

Bunlar çok bariz ve ön plana çıkan durumlar. Bunlar dışında daha birçok minör sıkıntı da, kuruma özel majör sıkıntı da söz konusu olabilir. Bunlar kaçınılmaz. Yapılması gereken, sistematiği ana noktada kurmak, bir "minimum mantıklı çerçeve" oluşturmak ve bunun üzerine iteratif yöntemle durumsal unsurlar eklemek. Bunu başarılı biçimde hayata geçirebilen şirketler dönüşümü içselleştiren ve başarıyı yakalayan olmanın mutluluğunu yaşayabilecek.





‘2 Trilyon Dolar Değerindeki Nesnelerin İnterneti’nde Lider Olmak İstiyoruz’

● Japon bilişim teknolojileri devi Hitachi, gözünü Nesnelerin İnterneti'ne dikmiş durumda

Tokyo merkezli sanayi devi Hitachi’nin bilişim teknolojileri tarafındaki bir başka gelecek vadeden şirketi Hitachi Data Systems, Büyük Veri ve Nesnelerin İnterneti iş alanlarını diğer rakipleri gibi fazlasıyla önemsiyor. Geçtiğimiz hafta İstanbul’u ziyaret eden şirketin Kuzey Afrika ve Ortadoğu (MENA) ülkelerinden sorumlu yöneticisiyle bir araya geldik. *Bloomberg Businessweek Türkiye*’ye konuşan Hitachi Data Systems Ürün ve Çözümlerden Sorumlu EMEA Başkan Yardımcısı Steve Furniss ve Hitachi Data Systems Türkiye Genel Müdürü Cem Fındıkoğlu, şirketlerinin gelecek planlarını ve Türkiye pazarındaki performanslarını anlattılar.

Hitachi ne yapar? Hitachi Data Systems şirketin özünden ayrışıyor mu?

Furniss: 100 milyar dolar değerinde bir şirketiz. 80 milyar doları ise endüstrilerden geliyor; nükleer tesisler, ağır sanayi, tren, medikal ekipmanlar vb. 20 milyar dolar da bilişim teknolojilerinden geliyor. 140 yıllık bir şirketiz. Hitachi markasını her yerde görmeniz mümkün. Hitachi Data Systems olarak önceliğimizi ise artık Nesnelerin İnterneti oluşturuyor. Sadece cihazlar ve insanlar değil, her şey birbirine bağlanacak. Bilişim teknolojilerini ve operasyon teknolojilerini birleştirip, Nesnelerin İnterneti dünyasına giriş yapıyoruz. Kulağa aptalca geliyor olabilir, ama teknolojiyi insanların hayatlarını kolaylaştırmak için kullanıyoruz. Veriyi, herkesin hayatını iyileştirmek için kullanıyoruz. Buna da sosyal inovasyon diyoruz.

Sosyal inovasyon kâr amacı güder mi? Hitachi Data Systems bunu yaparken kâr amacı gütmüyor mu?

Geleneksel bir bilişim teknolojileri şirketi değiliz. Bu şirketler, spesifik alanlara yöneliyorlar; bizim gibi değiller. Bilhassa yazılım şirketleri kâr

Bloomberg Businessweek Türkiye
20 Ağustos 2017
Editör
Ruhi Sanyer

marjlarını çok yüksek tutmalılar ki, ayakta kalabilsinler. Fakat Hitachi'nin çeşitli alanlara yayılan bir yapısı var; ağır sanayiden bilişim teknolojilerine kadar yayılan geniş bir yelpazede faaliyet gösteriyoruz. Sanayiye katma değer sağlayıp, üstüne kâr marjı koyabiliyoruz.

Fındıkoğlu: İnsan ömrünü uzatabilecek, hastalıklardan koruyabilecek teknolojiler de üretiyoruz; sadece kâr marjı değil, toplumun bekasına yönelik işler yapıyoruz. Örneğin, kamu yararına yapılan sağlık hizmetlerinde altyapının tesis edilmesi çok ama çok mühim; burada sadece tek bir hizmetten değil, komple bir teknolojiden bahsediyoruz.

Hitachi Data Systems olarak 2020 hedefimiz Nesnelerin İnterneti işinde lider olmak. Tahminler, Nesnelerin İnterneti'yle 2 trilyon dolarlık bir değer oluşacağını söylüyor.

Sürekli olarak bu verileri nasıl kullanacağımızı konuşuyoruz. Nesnelerin İnterneti, bu verilerin toplanmış hali olacak. Bilişim teknolojilerinin geldiği yerin veri temelli olduğunu söylemek mümkün. Üstelik veri, oldukça pahalı bir iş. Bu yüzden son 20 senedir veri merkezleri yatırımlarından söz ediyoruz. Veri merkezleri açan, işleten şirketler bile verinin önemini halen tam olarak kavrayabilmiş değil; sadece veri topluyor, hangisinin değerli olduğunu bilmiyorlar. Biz ise sadece veriyi toplamak değil, analitik olarak kullanmak için buna yatırım yapıyoruz. Yaptığımız şeyi basit bir şekilde anlatmak gerekirse, yapısal ve yapısal olmayan verileri birleştirip, hangisinin katma değer yaratıp yaratmadığını değerlendiriyoruz. Bu süreç, yaptığımız yatırımların bir parçası. Japonya'da sadece bu konu üzerine kafa yoran, 350 kişinin bilfiil çalıştığı bir Ar-Ge merkezimiz var. Sektördeki iki rakibimizin toplamından daha fazla Büyük Veri'yi önemsiyoruz. Neden? Çünkü veri bizde var. 1962'den beri tren üretiyoruz, muazzam bir veriyi elimizde tutuyoruz. Keza taşımacılık işinde de varız; nerede ve nasıl maliyetten tasarruf ve katma değer yaratıldığını biliyoruz. Elbette yarattığımız tasarruf ve yaratılan katma değer, topluma ve çevreye de doğrudan kazanımlar sağlıyor.

Kuzey Afrika ve Ortadoğu ülkelerinden sorumlusunuz. Altınızda kaç ülke var?

Bu bölgede 37 ülke var. Dünya genelinde de 160 ülkede birden faaliyet gösteriyoruz. Bilişim teknolojileri satışlarımızı dünya genelinde yapıyoruz. Hitachi Rail olarak Japonya ve İngiltere'ye satış yaparken, aynı dönemde İtalya'da da bir şirket satın alabiliyoruz.

Sorumlu olduğunuz gelişmekte olan ekonomiler arasında Türkiye'nin yerini nasıl görüyorsunuz?

Türkiye'ye uzun zamandır sık sık geliyorum ve pazarın dinamiklerine hakimim. Bu pazarın içerisinde bazı avantajlar var: Avrupa Birliği'nden daha farklı regülasyonlarınız var. Böylece inovasyon yapmak burada daha kolaylaşıyor. Telekom, bankacılık ya da AB'ye kıyasla regülasyonların daha hafif olduğu diğer sektörlerde inovasyonda ilerlemek daha mümkün. AB'de telekom ve finans sektörlerinde çok katı regülasyonlar varken, Türkiye'de bu boşluğun olması bizim gibi teknoloji şirketleri için inovasyona giden yolda büyük fırsatlar içeriyor. Regülasyonların daha hafif olduğu yerlerde inovasyon yapmak, yeni fikirlerin uygulanabilir olması büyük bir cevher.



▲Hitachi Data Systems Ürün ve Çözümlerden Sorumlu EMEA Başkan Yardımcısı Steve Furniss

Türkiye, bu bölgenin güç merkezi. 80 milyona yaklaşan nüfus, Avrupa'ya yakınlık bir yana, Rusya'yla yakın ilişkiler, yüksek üretim kabiliyeti ve iyi bir altyapı var.

Ciro anlamında Türkiye'nin bölgedeki diğer ülkelere kıyasla performansı nasıl?

Fındıkoğlu: Spesifik bir ciro rakamı paylaşamıyoruz. Gelişmekte olan ülkeler arasında Türkiye, Hitachi Data Systems'ın en hızlı büyüyen pazarları arasında.

Bir önceki yıla göre Türkiye operasyonu ne kadar büyüdü?

Fındıkoğlu: 2016'nın aynı dönemine göre bu sene işlerimizi ikiye katladık.

Genelde Türkiye operasyonunda başarılı olan yabancı şirketler, coğrafi konum ve birçok farklı faktörle İstanbul ofisini bölgenin merkezi olarak ilan ederler. Siz de benzer bir stratejiyi uygulayacak mısınız?

Bu tamamen Cem'e bağlı; daha fazla satış yaparsa neden olmasın? (Gülüşmeler)

Fındıkoğlu: Evet, Türkiye'de hızlı büyüyoruz; fakat Hitachi'nin diğer faaliyet alanlarını kapsayan Hitachi Avrupa adında bir başka ofis de bulunuyor. Bizim sorumluluğumuzda olmayan fakat aynı çatı altında hizmet veren Hitachi Sağlık Hizmetleri, Türkiye'de bir şirket satın aldı ve burada büyümeye kararlılar. Ankara'daki ofislerinden de altı ülkeyi birden yürütüyorlar. Eğer her şey yolunda gider ve bu hızda büyümeye devam edersek, daha büyük sorumluluklar almaya hazırız. —*Alp Börü*

SÖZÜN ÖZÜ Öyle görülüyor ki, Nesnelerin İnterneti, Hitachi Data Systems'in önceliği ve Türkiye pazarında da işler gayet iyi gidiyor.

İsmail Hakkı Polat

Yapay Zekâ ve Ötesi



Elon Musk'ın "yapay zekanın insanlığın sonu olacağı" iddiası, gündeme gelme amaçlı abartılmış bir promosyon malzemesi mi yoksa ciddi bir tehlikeye mi işaret ediyor?

"Yapay zekanın insanlığı yok edeceği" iddiaları son dönemde Tesla'nın kurucusu Elon Musk tarafından sürekli bir şekilde gündeme getirilmekte. Musk, geçen ay Mark Zuckerberg'in kendisinin "konuyu abarttığı" ile ilgili eleştirilerine sosyal medya üzerinden "Onun bu alandaki bilgi birikimi sınırlı" şeklinde yanıt verdi ve son olarak ABD-Kuzey Kore füze gerginliği sırasında sosyal medyadan "Yapay zekâ, Kuzey Kore'den daha ciddi bir tehdit" şeklinde bir paylaşım yaptı. Son dönemdeki tavırlarına bakılırsa, konuyu daha da gündemde tutmaya kararlı.

Kamuoyu ise ikiye bölünmüş durumda. Bir kısmı Musk'ın, geçtiğimiz Nisan ayında kurduğu ve yapay zekayı insan zekâsı ve bedeniyle birleştirmeyi planlayan tekilleşme (singularity) sayesinde insanlığın yapay zekalı robotlarla baş etmesini sağlayacağını savunduğu Neuralink şirketinin promosyonunu yaptığı kanaatinde. Bir kısmı da benzeri kaygıların çok daha fazlasını ünlü fizikçi Stephen Hawking'in bir grup bilim insanıyla birlikte birkaç yıldır dile getirdiğini altını çizerek konunun yeterince ciddi olduğunu vurguluyor. Geçen yıl yayınlanan ve büyük ilgi çeken Westworld adlı dizi de insan güdümünden çıkan yapay zekaya sahip robotları farklı bir bakış açısıyla gündeme getirmişti.

Peki, yapay zekâ konusu gerçekten bu kadar hayati bir önemde mi?

Gelişmeleri magazinsel bazda takip eden sıradan vatandaşın günlük hayatına henüz bir etkisi yok gibi görünüyor ama konu 1900'lü yıllardan beri insanlığın gündeminde. Çek oyun yazarı Karel Çapek'in 1920'de yazdığı bir oyununda "İnsanların yaptığı angarya işleri devralmak üzere tasarlanmış makine" anlamında türettiği Robota adıyla yola çıkan robot kavramı, Sanayi Çağı'ndaki "kısıtlı hareketler yapabilen yarı akıllı köle" niteliğini 21'inci yüzyılda geride bırakarak gerek, beden gerekse zeka olarak hızla gelişmeye başladı. Bugün itibarıyla Boston Dynamics'in geliştirdiği tazı gibi koşan, yıkılmayan ve hedefine koşan ürkütücü hayvanımsı robot, Microsoft'un kısa zamanda ırkçı bir kimliğe bürünen sosyal medya botu Tay, Google'ın gizemli DeepMind'ı ile Facebook'un kendi özgün programlama dilini yarattığı için durdurulduğu iddia edilen yapay zekâ projeleri bile insanlığı işin geleceği adına tedirgin etmeye yeterli.

Kuşkusuz bunların hepsi abartı da olabilir ama sorgulanması ve araştırılması gerek. Peki, bunu kim yapacak? İşte bence asıl zayıf olduğumuz nokta bu. Geride bıraktığımız Sanayi Çağı'nda insanlık adına bu rolü üstlenen bilim insanları ve bilim kurumlarının artık bilimden ayrışan ve tamamen ticari kurumların inisiyatifine bırakılan teknolojik ilerlemenin çok gerisinde kaldığı ve bu sorumluluğu yerine getiremediği çok açık. Hatta kimi anlı şanlı üniversite ve araştırma kurumları da bilimsel sorumluluklarını göz ardı ederek bu teknoloji yarışına katılmış durumda. Ancak gelinen noktada, tüm insanlığın yararına bu bilimsel araştırma ve sorgulamaların yapılması ve sınırlarının çizilmesi de kaçınılmaz. Bu bağlamda, söz konusu bilimsel kurumların teknolojinin insanlık adına sınırlarının/çerçevesinin belirlemesi ve denetimi işleviyle yeniden yapılandırması ve ivedilikle göreve başlaması ise zorunlu. Küresel iklim değişikliği konusunda nispeten başarıyla yapılan kamuoyu adına temel çerçeve, denetim, bilgilendirme, aydınlatma ve çözüm yolları sunma görevlerinin yapay zekâ konusunda da yapılabileceğini düşünüyorum. Ancak ve ancak bu yapılırsa yapay zekâ konusunun abartı mı yoksa gerçek bir tehdit mi olduğunu anlayabiliriz.

İlk adım olarak ise, konuyu 100 yıl önce gören kurgu-bilim yazarı Isaac Asimov'un 3 robot yasası (ve bunlara sonradan eklediği sıfırıncı ilke) ile Stephen Hawking ve Elon Musk'ın da aralarında bulunduğu bir topluluğun yapay zekanın gelecekte iyi amaçlar için kullanılması teminat altına almayı hedefleyen 23 maddelik "Asilomar Yapay Zeka İlkeleri'ne bakmakta fayda olabilir.



Türkiye-ABD Kavgası Çin'i Nasıl Etkileyecek?

● ABD'nin çelik ithalatına yönelik uyguladığı telafi edici vergiler Türkiye'ye ne ifade ediyor?

Son dönemde giderek daha da gerilen Türkiye ile ABD arasındaki ilişkiler, siyasi krizlerden sonra şimdi de ekonomik gündemlerle anılıyor. ABD Başkanı Donald Trump'ın çelik ithalatını sınırlayacak önlemler alacağını açıklaması, ihracatının 2016 rakamlarıyla yüzde 13,6'sı ABD'ye olan Türkiye çelik sektörü için çok büyük bir krizin de habercisi. Elbette Türk çelik sektörü de bu hamleye karşı cevapsız kalmadı ve hukuki mücadelesini Dünya Ticaret Örgütü'ne (DTÖ) taşıdı. Türkiye'den gelen başvurular doğrultusunda da DTÖ bu konuyu tartışacağı bir panel hazırlama kararı aldı.

Dünya Ticaret Örgütü Kürsü Programı'na dünya genelinde kabul edilen 21 akademisyenden biri olan Yardımcı Doçent Doktor Pınar Artıran, DTÖ'nün tarihi boyunca sık sık çelik sektörü ile ilgili haksız rekabet vakalarıyla karşılaştığını söylüyor. ABD ve Kanada gibi ülkelerin ticaret savunma politikası araçları ile koruma önlemleri almaya meyilli olduğunu anlatan Artıran, Donald Trump'ın da seçim sloganını hatırlatıyor: "Amerika'yı Yeniden Harika Yap."

Çelik ithalatına yönelik bu kararın arkasındaki en kritik isimlerden biri de ABD Ticaret Bakanı Wilbur Ross. Ross, zamanında çelik endüstrisi ile iç içe iş yapmış olan biri ve arkasında büyük bir çelik lobisi bulunuyor. 2000'li yılların başında resesyon ve Asya'daki finansal krizin ardından iflas eden pek çok çelik şirketini satın alarak International Steel Group'u kuran Ross, sektörle ilgili büyük bir deneyime sahip. Artıran, ABD çelik endüstrisinden kimi isimlerin, çelik ithalatında alınacak kısıtlayıcı tedbirin kendilerini de zedeleyeceği korkusuyla ▸

Editör
Ruhi Sanyer

◄ itirazlarda bulunduğunu anlatıyor ve ekliyor: "Bu uluslararası bir ticaret savaşına sebep olabilir."

ABD Başkanı Donald Trump, temelleri 1962 yılına dayanan Ticaretin Genişlemesi Kanunu'na uygun olarak 232 numaralı maddeyi devreye sokmayı planıyor. Artıran, milli güvenliğe tehdit olarak görüldüğü takdirde her türlü ithalatın kısıtlanmasını mümkün kılan bu maddenin son derece kritik olduğunu söylüyor ve bunun tarih boyunca 1982 ve 1986 yıllarında olmak üzere yalnızca iki defa kullanıldığını anlatıyor. 2001 yılında George W. Bush'un da aynı maddeyi devreye sokmayı planladığını, ancak Avrupa Birliği'nin DTÖ'ye yaptığı itirazlar sonucu madde yürürlüğe girmeden çözüme ulaşıldığını da ekliyor ve Trump bu önlemi alırsa büyük üreticiler ile AB'nin yine benzer bir tepki göstererek bir sonuca ulaşılabileceğini söylüyor.

Temmuz ayında gerçekleşen G20 zirvesinde katılımcı ülkeler, Çin'in çelik sektöründeki üretim fazlasını tartışmış ve son üç yılda bu üretim fazlasının piyasaları kritik bir şekilde sarstığı sonucuna varmıştı. Artıran, ilk defa bu boyutta bir sorunla karşı karşıya olunduğu için, DTÖ'nün daha önceden karşı çıktığı ticaret politikası, savunma araçlarının kullanılmasından yana olduğunu söylüyor.

Türkiye'nin ABD'ye açtığı çelik endüstrisinde anti-damping ve telafi edici vergi önlemlerine yönelik dava, aslında Türkiye'den de öteye uzanan bir konu olabilir. Türkiye'nin Oyak Erdemir ve İsdemir gibi çelik üreticilerine sağladığı teşvikleri neden olarak gösteren ABD, bu firmaların kamu teşekkülleri olduğunu ve bu teşviklerin DTÖ sistemine aykırı olduğunu iddia ediyor. Artıran, ABD hükümetinin, kendi çelik üreticilerinin Türkiye devletinin haksız rekabeti ile karşı karşıya kaldığını iddia ettiğini anlatıyor ve bu nedenle telafi edici vergi uyguladığını söylüyor. "Ancak burada ilginç olan ise Türkiye Cumhuriyeti'nin ana dilekçesinde de belirttiği gibi, ABD Dış Ticaret Bakanlığı Oyak Erdemir ve İsdemir'i birer kamu kurumu gibi görerek bir hata yapıyor; zira bunlar özelleştirme süreçlerinden geçtiler" diyor Artıran ve devam ediyor: "Türkiye, bu durum tamamen yok sayılarak ve bu kurumlara kamu erki verilerek ilave verginin uygulanmasının hukuka aykırı olduğunu belirterek dava açtı." Buna ilaveten, Türkiye hükümeti, DTÖ uygulamalarının aksine ABD hükümetinin hem anti-damping vergisini hem de telafi edici vergiyi aynı anda yürürlüğe sokmasının da Türk üreticisine büyük zarar vermesi üzerinden ayrı bir dava daha açmış bulunuyor.

Artıran, Türkiye ile ABD arasındaki bu davanın doğurabileceği farklı sonuçlardan da bahsediyor. DTÖ'ye katılım protokolü çerçevesinde 2016 yılında serbest piyasa ekonomisi olarak tanımlanan Çin, Donald Trump'ın başkanlık döneminin ardından yürütülen lobi faaliyetleri ve AB'deki üreticilerin baskıları ile birlikte aslında hâlâ tam olarak bir pazar ekonomisine dönüşmemiş gibi konumlandırılıyor. Çin devletinin tüm fiyatlara müdahale ettiğine ve ülkede gerçek bir serbest pazarın olmadığına yönelik iddialar sonucu bu ülkeden yapılan ithalatla gelen malların fiyatları alıcı ülkeler tarafından yeniden hesaplanıyor. Elbette Çin de buna itiraz ediyor ve AB ile ABD'yi haksız anti-damping uygulamakla suçluyor. Türkiye ile ABD arasındaki davanın da kamu kurumu ifadesini yeniden tanımlayacak nitelikte olması, doğrudan Çin'in serbest pazar ekonomisi olup olmadığı tartışmasına bir çözüm getirebilir veya tüm bu süreçte yepyeni bir sayfanın açılmasına neden olabilir.

Türkiye'nin ABD'ye karşı yapabileceği misillemeler de söz konusu. Artıran, pamuk veya elektronik ürünler gibi pek çok ürüne ek vergi getirilebileceğini söylüyor ve DTÖ'nün ülkelere bu tarz misillemeler için geniş imkanlar sunduğunu açıklıyor. "Ancak misilleme otomatik olamaz" diye devam ediyor Artıran ve ekliyor: "Eğer DTÖ üzerinden gitmeden bir misilleme yapılırsa bu hukuka aykırı olacaktır. Öte yandan ABD'nin yapacağı uygulama çok ani gelişir ve Türkiye kendi sektörlerini koruyamaz hale gelirse 'emergency safe guard' denen uygulamayı devreye sokabilir ve DTÖ'ye başvurmadan bu tedbirleri alma yetkisini elde edebilir."

Türk çelik sektörünün karşı karşıya kaldığı durum, aslında dünya genelinde hızla değişen konjonktürün ve girilen yepyeni bir dönemin belirtileri. Donald Trump'ın başkan seçilmesi ve Brexit gibi gelişmeler, dünyada hem siyasi hem de ekonomik pek çok radikal değişimin habercisi niteliğinde. Artıran, gerçekten zor bir döneme girildiğinin altını çiziyor ve şöyle anlatıyor: "Ben bu işe ilk başladığımda hayal bile edemeyeceğimiz nitelikte olan gelişmeler yalnızca iki yıl içerisinde yaşandı diyebilirim." —*Batuhan Kurnaz*

SÖZÜN ÖZÜ Türkiye ile ABD arasındaki çelik davaları hem iki ülke hem de beklenmedik başka ülkeler için bambaşka sonuçlar doğurabilir.

Türkiye'den ABD'ye Çelik İthalatı Verileri

Son yıllarda daralma eğiliminde olan Türkiye'nin demir-çelik ihracatı 2016 yılında bir miktar düzelme eğilimi göstermiş. Bu dönemde sektörün ihracatı yüzde 0,4 artarak 16,9 milyon tona ulaşmış. Bu dönemde sektörün ihracat geliri ise yüzde 9,9 düşüşle 10,6 milyar dolar olmuş.

2016 yılında ise sektörün ABD'ye ihracatı yüzde 2,3 artmış. Ancak ABD'nin Türkiye'den ithal ettiği çelik ürünlerine yüzde 42-50 arasında vergi koyması, sektörün önemli ihracat kalemlerinden inşaat çeliğinde dış talebi 2017'nin ikinci çeyreğinden itibaren baskılayacak gibi görünüyor.

ABD'nin 2016 yılı ithalatında demir ve çelik ürünleri dışında öne çıkan sektörler arasında ise, mineral yakıtlar, otomotiv, makine, elektrikli makine ve cihazlar, tarım ve gıda, tekstil ve hazır giyim, değerli taşlar ve mücevherat, eczacılık ürünleri ve organik kimyasallar yer alıyor.



▲Yardımcı Doçent Doktor Pınar Artıran

Finansal Desteğin Çok Ötesi

● TEB Özel Türk fintech'lerini yurt dışına hazırlıyor

Dijitalleşme her bankanın öncelikli gündemi. Büyük küçük tüm bankalar müşterilerine dijital tarafta daha iyi ve farklı hizmet vermek için bugün artık neredeyse birer teknoloji şirketine dönüşmüş durumda. Elbette bunun için önemli bir kaynak ve insan gücünü ayırıyor, rekabet ediyorlar. Bugün Türk bankalarının dijitalleşme yolunda önemli bir yol kat etmelerinin de nedeni bu kıyasıya rekabet. Ancak kullanıcıya ulaşan teknolojilerin önemli bir kısmının yurt dışı teknoloji şirketlerinden geldiği de biliniyor. Bankalar kendi içlerinde geliştirdikleri yenilikçi fikirleri yabancı şirketlerden sağlanan teknolojilerle müşterilerine sunabiliyor. Diğer taraftan pek çok yenilikçi fikre sahip girişimci bu ekosistemde kendilerine yer bulmaya çalışıyor. İşte TEB Özel Melek Yatırım Platformu, melek yatırımcılara yol gösterirken girişimcilere de önemli fırsatlar sunuyor.

TEB Özel Melek Yatırım Platformu'yla, 'melek yatırımcı' konseptini müşterilerine sunan TEB, aynı zamanda Türkiye'de melek yatırımcı sertifikası verebilen tek banka. Bu alanda 14 özel bankacılık merkezi ve 10 şube içi hizmet noktası bulunan TEB, 10 bin özel bankacılık müşterisiyle sektörde yüzde 10'luk pazar payına sahip. Platform, varlıklarını geleneksel finansal araçlar dışındaki alanlar ve yeni girişimlere yatırım yaparak maksimum getiri hedefliyor.

Melek yatırımcı olmak isteyen kişilerin bankada 1 milyon lira ve üzeri mevduatı bulunması, ayrıca TEB Özel Melek Yatırım Platformu web sitesi üzerinden başvurması gerekiyor. TEB yatırımcılara sertifika vermenin yanı sıra yol gösteriyor ve yeni bağlantılar kurmasına yardımcı oluyor. TEB Özel çatısı altında bir de "Yatırım Kulübü" bulunuyor. Süper Melekler olarak adlandırılan bu yatırımcılar için, melek yatırımcılardan farklı olarak daha önceden yatırım yapmış olma koşulu aranıyor. ▶

Bloomberg Businessweek Türkiye

20 Ağustos 2017

Editör
Ruhi Sanyer

◀ Ayrıca her yıl yatırım yapma zorunluluğu bulunan Süper Melekler'in Kulüp çatısı altında bugüne kadar yaptıkları yatırım toplamı, sekiz işte 1 milyon dolar mertebesinde oldu. TEB Bireysel ve Özel Bankacılık Kıdemli Genel Müdür Yardımcısı Gökhan Mendi, "Ekosistemde söz sahibi bir banka olarak 360 derece hizmet veriyoruz" diyor.

Bu ekosistemin önemli bir parçası haline gelen TEB, IT tarafındaki işlerde bu ekosistemden yararlanmaya karar vermiş durumda. Zira her ne kadar banka içerisinde güçlü bir IT yapılanmasına sahip olsa da girişim tarafına da destek olabilmek ve ekosisteme daha fazla şirket kazandırabilmek için yerli startuplarla da çalışmalarını sürdürüyor. TEB Özel Melek Yatırım ve İş Geliştirme Müdürü Nilüfer Aktaş, "Madem böyle bir platformumuz var kendi projelerimizi bu girişimlere yaptıralım dedik" diyor.

Bu çerçevede bankanın ihtiyaç duyduğu teknolojik ürünler için TEB Fintech Future Four Programı başlatıldı. Banka, Türkiye'den bankacılık ve finans dünyasını değiştirecek teknolojilerin çıkması amacıyla, finans teknolojisi konusunda fikir ve projeleri olan startup'lardan toplam 43 başvuru aldı. Uzman jüri üyeleri titizlikle inceleyerek bu rakamı dört projeye indirdi. Bu projelere 20'şer bin dolar başlangıç parası verildi. Aynı zamanda bankanın diğer bir uygulaması olan ve girişimlere danışmanlık, eğitim hizmeti veren girişim evlerinden de destek alındı. Sürecin sonunda kalan dört projenin ikisi gerçekleşti ve şirketleşti. Chatbot ve 'dijital danışmanlık' kategorisindeki iki proje önemli bir noktaya geldi. "Yani artık fatura kesebilir hale geldi. Böyle olunca size herkes yatırım yapar" diyor Gökhan Mendi ve kalan diğer iki projenin de benzer bir sürece yaklaştığı bilgisini vererek devam ediyor: "Amacımız bu yatırımları dünya çapında birer firma yapmak. Bunu, Türk bankacılık sektörü adına bir kazan-kazan modeli olarak görüyoruz. Sonuçta hem ülke ekonomisinin hem de ekosistemin büyümesine büyük katkı sağlayacaklar."

Kuşkusuz Chatbot ve dijital danışmanlığı Türkiye'de ilk kullanan banka TEB değil. Pek çok banka bu teknolojileri kullanarak hem daha az personelle çalışıyor hem de müşterilerin zaman kazanmasını sağlıyor. TEB'in desteği ile geliştirilen ürünler ise "yapay zeka"ya sahip. Yani öğrenebiliyor. TEB tarafından geliştirilen Chatbot, Büyük Veri'yi kullanarak çok kompleks sorulara dahi yanıt verebiliyor. Geliştirilen dijital danışmanlık programında da özellikle portföy yönetimi tarafında fark yaratıyor. "Yapay zeka kullanarak müşteri profilini analiz eden ve ona uygun ürünler sunan bir ürün" diyor Gökhan Mendi. Elbette kullanılan bu teknoloji, mevzuata uygun olarak ve bankanın risk stratejisi çerçevesinde hareket ediyor.

TEB Özel, melek yatırım ve girişimciliğin her noktasında faaliyet göstererek Türkiye'deki ekosistemin gelişmesi için çok ciddi bir çaba sarf ediyor. Bir yandan melek yatırımcıları eğitim sertifikası verirken, diğer yandan Girişim Evleri'nde girişimcilere danışmanlık desteği sunuyor. Tüm bu çabaların içinde doğru uygulamalar ve desteklerle piyasada para kazanabilen şirketleri oluşturmak, ekosisteme yapılan en büyük katkıyı sağlıyor. Zira bugün için pek çok girişim ve bu girişimlere yatırım yapmaya hazırlanan melek yatırımcı bulunuyor. Ancak pek çoğu başlangıç aşamasını geçemiyor; çünkü ortaya çıkan iş gerçek ekonomi içerisinde bir karşılık bulmuyor. TEB Özel ise "fatura kesebilir" hale getirdiği girişimlerle diğer girişimcileri doğru bir şekilde yönlendiriyor.


▲TEB Bireysel ve Özel Bankacılık Kıdemli Genel Müdür Yardımcısı Gökhan Mendi

Spora ve Kültüre Destek

TEB Özel, müşterilerinin finansal ihtiyaçlarını karşılamanın yanı sıra spor ve kültürel alanlarda da ihtiyaç duyduğu desteği veriyor. Dünyada adı artık neredeyse tenisle birlikte anılan BNP Paribas'ın hakim ortak olduğu TEB, Türkiye'de tenis sporunun yaygınlaşması için de önemli katkılar sağlıyor. Bunun yanı sıra TEB Özel dört yıldır yelken sporunu destekledi. Bugün ise banka artık golf ile yoluna devam ediyor. TEB Özel Bankacılık tarafından, Bodrum Golf Kulübü iş birliğiyle bu yıl ikinci TEB Özel Bodrum Golf Turnuvası düzenlendi ve turnuvaya 111 sporcu katıldı. Turnuva öncesinde açıklamalar yapan Gökhan Mendi, "TEB Özel Bankacılık olarak, müşterilerimizin finansal ihtiyaçlarının yanı sıra hayatlarının her alanında yanlarında olmayı hedefliyor, spordan sanata birçok seçkin etkinliğe destek veriyoruz" diyor. Sporun yanı sıra kültürel etkinlikler de TEB Özel'in ilgi alanına giriyor. TEB Özel Bankacılık olarak iki yıl önce başlattıkları, TEB Özel Dijital Müze ile gizli kalan sanat eserleri ve koleksiyonları dijital dünya yoluyla gün yüzüne çıkardıklarını belirten Mendi, bu eserlerin hikayelerini koleksiyonerlerin anlatımıyla dijital dünyada sanat meraklılarıyla paylaştıklarını söylüyor. Mendi, "Bu proje, yapısı itibariyle dünyada ilkleri içinde barındırıyor. Çünkü mevcut dijital müzeler ya sadece dijital eserlerin sergilendiği ya da mevcut müzelerdeki eserlerin dijital platformlara taşındığı müzeler. Oysa TEB Özel Dijital Müze, şimdiye kadar gün yüzüne çıkmamış koleksiyonları sergiliyor. Amacımız yeni nesil koleksiyonerlere fikir vererek Türkiye'de koleksiyonerliğin ve sanata yatırımın gelişimine katkıda bulunmak" diyor. —*Sinan Koparan*

SÖZÜN ÖZÜ TEB Özel IT alanındaki çalışmalarının bir bölümünü startup aşamasındaki teknoloji şirketlerine vererek hem ekosistemi destekliyor hem de melek yatırımcılara yol göstermiş oluyor.

Atıf Ünaldı

Telekom Şirketleri Ciğerci Apo'dan Neler Öğrenmeli?

Ciğerci Apo bir servis olsaydı şimdi müdavimiydim



Yıllardır pazarlama konferanslarında, birtakım teyzeler açılış konuşmaları yaptı. Bunun amacı da pazarlamanın aslında bazen içten gelen çözümlerle daha iyi yapılabildiğini göstermekti. Ben de bir süredir Mersin'deki hayatı incelerken fark ettim ki, ne zaman acıksam hep aynı yerde yemek istiyorum. Yani eğer Ciğerci Apo bir servis olsaydı ben hiç ayrılmayan sadık bir müşterisi olurdum.

Üzülerek görüyorum ki, birbirinden abone çalmaya konsantre olan, İstanbul'un yoğunluğundan odağını kaybeden telekom şirketleri ne yazık ki, yüksek sadakat ve kaliteli servis vermeyi unutmuş durumda. Ben de Ciğerci Apo neyi doğru yapıyor, sizin için sıralamak istedim. Umarım bu, telekom şirketlerine bir rehber olur.

Öncelik Ürün Kalitesi

Apo ciğer satıyor. Ciğer, et ürünleri içinde en yüksek proteine sahip, en bozulmamış olanı. Bir tantuni salonu da açabilirdi ama kaliteli ürünü önemsiyor. Tabii bu ürünün en dikkat edilmesi gereken yönü, temiz olması.

Ne yazık ki, bunu telekom şirketleri için söyleyemiyoruz. Son dönemde "triple playde" birleşen şirketlerin sene 2017 olmasına rağmen ürün kalitesi yerlerde sürünüyor. 50 megabayt hizmetten bahsediliyor, alıyorsunuz, gelen hız 20 megabaytı geçmiyor. Hem de bu hata fiber optikte oluyor. Mobil tarafta hâlâ bir mesh düzenlemesi yok. Hâlâ her yerde çeken bir operatör bulmak mümkün değil. Bir tek televizyon tarafında her şey yolunda, onun sebebi de zaten içeriğin kendilerine ait olmaması.

Hijyen ile Ürün Kalitesini Artırmak

Mersin civarında zinciri olan Ciğerci Apo'nun bütün restoranlarında eli yüzü düzgün genç öğrenciler çalışıyor. Paket servisleri üzerinde beyaz pantolonlar olan erkek öğrenciler, restoran içi servisi ise kız öğrenciler yapıyor. Bu da restoranlarda hem medeni bir duruş, hem de hijyenin yüksek olmasını sağlıyor.

Telekom tarafında işler çok kirli. Zaten parazite alışık olan abone, ne yazık ki evine internet bağlatmak istediğinde haftaları bulan süreçlerle uğraşmak zorunda kalıyor. Son dönemde bir de modemi eve yollama faslı başlamış ki, bu işlerin üzerine bir de kargo şirketinin adres bulması işiyle uğraşmak zorunda kalıyorsunuz. Sonuç tam bir hüsran. Sosyal CRM'de (müşteri ilişkileri yönetimi) markasını güçlendiren telekom şirketlerinin bile bu dönemde eskisi gibi markalarını koruyamadıklarını, sosyal medyadan dönüş hızlarının bir günden 15 günlere kadar çıkmasından anlıyorum.

Katma Değerli Servisler

Restorana gidip oturduğunuzda bir kişi bile olsanız yaklaşık 12 çeşit meze geliyor. Salatadan taze veya kızartılmış soğana hatta acı biber kızartmasına kadar gözünüzü ve midenizi doyuracak lezzetli ve özenle seçilmiş onlarca çeşit. Zaten o mezeleri yiyip doyabilirsiniz ama bu, Ciğerci Apo için ticari bir kaygı değil. Bu özgüven ise müşteri portföyünü elinde tutmasına sebep oluyor.

Mobil operatörlere abone olduğunuzda önünüzü bir yığın şeyle dolduruyorlar. Tamam, gözünüz doyuyor. Ancak bunların offline olanlarını (vale hizmeti, park hizmeti, restoran indirimleri vb.) zaten günün yoğunluğunda çoğunlukla kullanamıyorsunuz. Geriye sadece online hizmetler kalıyor ki çoğu, herkesin işine yarayan hizmetler de değil. Zaten bunu hedef kitle aralıklarına bakarak net olarak anlayabiliyorsunuz.

Ciğerci Apo'da önüme gelen her mezeyi keyifle yiyebiliyorken, masayı en fazla donatan mobil operatörün bir, iki, üç hizmetine ancak şöyle çatalın ucuyla değiyorum. Zaten çoğunlukla altından bir abonelik işlemi çıkıyor ki, insan dokunduğuna pişman oluyor.

Buradan Nasıl Çıkılır?

Geçen gün bir telekom bayiliğinde e-devlet dokümanı ihtiyacı oldu. Ben de şifremi bilmediğimi söyledim. Hanımefendi, Garanti Bankası hesabım olup olmadığını sordu. Hesapla e-devlete bağlanıp işimizi hallettik. Finans sektöründe de bir dönem işler çok karışıktı, ancak Garanti Bankası e-ticaret için hazırladığı kolay süreçler, abonelere hazırladığı yan servisler, kolay anlaşılır, modern web sitesi ve mobil uygulaması, Facebook Connect'ten daha iyi çalışan otorizasyon sistemi ile kendini farklılaştırmayı başardı. Şimdi bir telekom operatöründen de kaliteli ürün ve gerçekten kullanılabilir çekicilikte katma değerli servisler ile farklılaşmasını bekliyorum.



ETİLER'DE SADECE MİS SÜT ALMAK İÇİN ŞOK MARKET'E GELEN VAR



Şok Market, söz verdiği gibi her gün üç mağaza açıyor; pazar ortalamasının üç katı büyüyor

—Alp Börü

İndirim marketleri arasında hızla büyüyen ve mağaza sayısını dört yılda dört katına çıkaran Şok Market'in CEO'su Uğur Demirel, Bloomberg Businessweek Türkiye'ye büyüme stratejilerini ve dijitalleşmeye attıkları yeni adımı anlattı.

Şok Market'in işleri nasıl gidiyor?
İşler iyi gidiyor. Bu sene piyasa ve pazar iyi. Büyümeler perakendeciler açısından iyi. Biz biraz daha iyiyiz piyasaya göre. Geçtiğimiz yıla kıyasla pazarda yüzde 13-15 büyüme var; biz bu büyümenin yaklaşık üç katı büyüyoruz. Pazar ortalamasının üç katı; yüzde 45 civarında büyüyoruz. Demek ki pazarın büyümesinde de katkımız var.

Şok Market'i sadece organize perakendeci mi yoksa indirim marketleri kategorisinde mi incelememiz gerekiyor? İndirim marketleri ve süper marketler nasıl birbirinden ayrışıyor?
Metrekare bazlı olarak ayrışıyor. 400 metrekare ve altında olan ve mağaza sayısı çok olanlara genel tabirle Discount Market deniyor. Discount dediğiniz aslında indirim marketleri. Bu kategoride binin üzerinde mağazası olan şirketler var bizim gibi. İki tane de çok saygı duyduğumuz, değerli rakibimiz var. Bunların dışında kalan 400 metrekareden büyükler süper market, 2 bin 500 metrekareden büyükler ise hipermarket olarak adlandırılıyor. Organize perakendeyi böyle özetleyebiliriz. Bir de geleneksel perakende var; 50 metrekareden küçük bakkallar, büfeler ve kuruyemişçiler gibi.

Bu pazarın büyüklüğü ne kadar? Şok Market bu pazarda kaçıncı sırada yer alıyor?
Organize perakende pazarında, satış büyüklüğü anlamında dördüncü büyük oyuncuyuz Şok Market olarak. Pazarın büyüklüğünü ölçmek zor; alkol ve tütün hariç rakamlar da mevcut. Yüzde 40'ına yakını organize perakende diyebilirim.

Pazarda dördüncülük ne kadarlık bir ciroya tekabül ediyor?
Halka açık olmadığımız için ciro açıklamıyoruz. En hızlı büyüyen perakendeci olduğumuzu söyleyebilirim; keza 2016'da da benzerdi. 2017'de de aynı şekilde gidiyoruz.

Hazır konusu açılmışken, halka açılmayı düşünüyor musunuz?
Halka açılma planımız var ama biraz orta vadede; henüz tam zamanı değil. Önümüzdeki orta vade içerisinde düşünüyoruz.

Orta vadeden kastınız dört-beş sene mi?
Dört beş sene demeyelim de şartlar olgunlaştığında desek daha doğru olur. Bizim şu anda odağımızda Şok Market'i büyütmek var. Müşteriye iyi hizmet etmek var, halka açılmak daha sonraki konular.

Nasıl bir büyüme stratejisi izliyorsunuz?
Yerel ucuzluk marketlerini satın aldıktan sonra şimdi artık organik büyüyoruz. Kendi mağazalarımızı açıyoruz. Binin üzerinde mağaza açıyoruz yılda; günde üç mağazaya ▶

◀ tekabül ediyor. Dile kolay. Bu, bizim ana büyüme stratejilerimizden bir tanesi. İkincisi ise var olan mağazalarımızı büyütmek. Burada da ana odağımız tabii ki de Şok Market'e özel markalarımızla hem kalite hem de fiyat uygunluğu sayesinde mevcut mağazaların satışlarının büyümesi. Diğer taraftan da tüketicinin arzu ettiği bir iş modeli ortaya koyduk. Çok uygun fiyatlı ve bilinen öz markalarımız varken, diğer taraftan da markalı ürün istiyorsa tüketici, Mintax'ın yanında daha bilindik bir deterjan istiyorsa onu da bulabiliyor. Dolayısıyla bizim sağladığımız iş modeli, tüketiciye sunduğumuz alternatifler tüketiciyi tatmin ediyor.

Büyüme hedefleriniz ne doğrultuda ilerleyecek? Şu ana kadar izlediğiniz büyüme stratejisinden farklı bir yol mu izleyeceksiniz?
Şok Market 1995 yılında kuruldu. Türkiye'de organize ticaret de 1990'lardan itibaren şekillenmeye başladı. Uluslararası perakendeciler o dönemde Türkiye'ye gelmeye başladılar. O yıllarda da Şok Market kuruluyor. O zamanlar Migros çatısı altında. Biz Yıldız Holding olarak 2011 yılında Şok Market'i bünyemize kattık. Yaklaşık bin 100 mağaza devraldık 2011'de. Satın alımdan sonraki birkaç ay entegrasyonla geçti; depolar ve IT sistemleri derken 2012'ye geldik. 2012'yi başlangıç sayarsak bin mağazayla devralmıştık, 2016'nın sonuna geldiğimizde ise dört bin mağazamız vardı. Yıldız Holding bünyesine geçtikten sonra şirketi dört senede dört katı büyüttük.

Dört senede dört katı büyümeyi nasıl başardınız?
Dia'ları satın aldık; yaklaşık 800 mağazaydı. 2014'ün sonuna geldiğimizde yaklaşık 2 bin 200 mağazamız vardı. 2015'ten itibaren organik büyümeye başladık; kendi mağazamızı açtık. 2015'te 800 tane mağaza açtık. 2016'da bin mağaza açacağız dedik ve bu hedefi gerçekleştirdik ve 4 bin kişiye yeni istihdam sağladık. 2017'de de her gün üç mağaza açma sloganıyla yola çıktık ve şu anda bugüne kadar her gün üç tane mağaza açtık; sözümüzde duruyoruz; hatta fazlasını açıyoruz. İstihdam Seferberliği döneminde bir söz vermiştik bu yıl 4 bin kişiye ilave istihdam yaratacağız diye ve bunun üzerinde gidiyoruz. Toplamda istihdamımız 21 bin kişi.

Yıl sonu istihdam hedefiniz ne?
2017 sonunda 23 bine yakın bir rakamı buluruz.

"BÜYÜMEMİZ, ENFLASYONU AŞAĞI YÖNLÜ BASKILAYAN BİR UNSUR"



Gelecek sene için büyüme beklentileriniz nedir?
2018 için büyüme hızımız devam eder; benzer bir şekilde mağaza açma hedefi güdüyoruz. Biz birkaç sene bu hızla büyürüz. Mağaza sayısı olarak gelecek sene de en az bin tane mağaza açarız.

Türkiye'nin son dönemdeki zayıf makroekonomik verileri ışığında, Şok Market olarak nasıl bir duruş sergiliyorsunuz?
Türkiye'nin büyümesinde, bizim hızlı büyümemizin bir katma değeri olduğunu söyleyebilirim. Büyümeyle birlikte istihdam yaratmak çok önemli bir faktör. Perakendeciler öyle bir katkı sağlıyor ki... En fazla katkı sağlayan da Şok Market.

Hükümete belli bir rakama bağlı kalarak istihdam sözü vermiş miydiniz?
Evet, bir mağazamızı Çalışma Bakanımız Mehmet Müezzinoğlu'yla beraber açmıştık. Orada bir yıl içerisinde dört bin kişiyi işe alma sözü vermiştik. Şu anda bu sözün çok daha üzerinde istihdam ettik. Sözümüzün arkasındayız.

Gıda enflasyonu son dönemde artış halinde. Bu negatif tablo işlerinize yansıyor mu?
Büyümemizin enflasyona çok ciddi katkısı olduğunu düşünüyorum. İndirim marketlerinde fiyatlar zaten düşük. Türkiye'deki enflasyonun en az üç dört puan altında bizim

kendi enflasyonumuz. Dolayısıyla bizim büyümemiz de enflasyonu aşağı yönlü baskılayan bir unsur. Diğer taraftan ise ekonominin kayıt altına alınması tartışmasız, su götürmez bir konu.

Sizin gibi organize perakendeciler, kriz zamanlarında tüketicinin daha sık alışveriş yaptığını fakat sepet hacminde düşüş olduğunu söylüyor. Örneğin, iki haftada bir 4 kiloluk peynir almak yerine daha sık alışveriş yapıp 250 gram peynir almak gibi…
Evet, olabilir bu. Sepeti küçültüp daha fazla alışveriş frekansı oluşabilir. Bizim pencereden cevap vermek gerekirse, tüketicinin son zamanlarda iki önemli trendi var. Birincisi yakınlık. Ekonomik krizi yan tarafa park edelim… Tüketici ne istiyor? Yakınlık istiyor, alışverişte zaman kaybetmek istemiyor. İkincisi ise fiyat. Bu ikisi bizim iş modelimizin temel direkleri. Tüketici bunu istiyor ve biz bunu sağlıyoruz. Küçük de almak istese, büyük de almak istese ben onun sokağındayım, yakınındayım. Sadece yakınlık değil, aynı zamanda ucuz da. Bu ürünler tüketicinin bildiği markalar. Ekonomik konjonktür ne olursa olsun, tüketici Şok Market'ten çok memnun.

Şok Market'in raflarına göz atıldığında, sadece Şok Market'te satılan ürünlere rastlıyoruz. Ürün portföyünüzde kendi ürettiğiniz markalar ne kadarlık bir pay oluşturuyor?
Kendimize ait, öz markalarımız var: Mis, Piyale, Amigo, Evin, Mintax gibi Türkiye'nin geçmişten bildiği, Türk tüketicisine mal olmuş markaları biz sadece Şok'a özel olarak ürettik; sadece Şok Market'te satılıyor. Bunların da bir kısmının üretimi bizim fabrikalarımızda yapılıyor. Öz markalarımız, satışlarımızın yaklaşık yüzde 25'ini oluşturuyor. Ama bu, şu demek değil: Bunların hepsi Yıldız Holding fabrikalarında üretilmiyor. Dışarıdaki bütün tedarikçilere de üretim yaptırıyoruz. Kendi markalarımızın toplam satıştaki payı yüzde 25. Çok büyük bir kısmını da dışarıda ürettiriyoruz hatta.

Şok Market markası altında ürünler görecek miyiz?
Şok markası altında ürünlerimiz olmayacak. Bizim belki de ayrıştığımız noktalardan bir tanesi, öz markalarımızın market markası olmaması. Bu ne demek? Tüketicinin geçmişten beri bildiği, bizim çocukluğumuzun Mis Süt'ü, Amigo'su gibi çok bilinen markalar satıyoruz. Semt bazlı ve şehir bazlı değişkenlikler elbette var; fakat bunlar piyasadaki en uygun fiyatlı ürünler. Bu markaların kalitesi sabit ve bilinen markalar olduğu için, bahsettiğiniz semtlerde de bu ürünler rağbet görüyor. Belki başka bir markette aradaki fark daha fazladır: Uygun fiyatlı ve marka ürünlerin satıldığı semtler arasındaki satış payları fazladır. Bizde bu oran daha az. Genelde kabul görmüş ürünler. Mis Yoğurt ya da Mis Süt için özelikle sadece Şok'a gelen müşteri sayımız çok fazla. Etiler'de sadece Mis Süt almak için Şok Market'e gelen müşteriler var. Tüm Türkiye'de fiyatlarımız aynı; o süt fiyatı da Türkiye'nin en ucuzu: 1,75 lira.

Şok Market olarak geçtiğimiz günlerde dijitalleşmeye adım attığınızı açıkladınız. Cepte Şok adlı uygulamanın detaylarını alabilir miyiz?
Son dönemde e-ticaret hızla büyüyor. Biz de bir taraftan hızlı mağaza açıyoruz. Müşteriden bize mahallelerinde mağaza açmamız için talep geliyor. Dolayısıyla müşterinin olduğu yere gitmek bizim ana stratejimiz. Ama bugün müşteri sadece sokakta, mahallesinde değil, dijitalde de var. Bizim ana stratejimiz müşteriye bunu vermekse, biz de dijitalde olmak istedik. Cepte Şok'un asıl cevabı burada yatıyor. Diğer taraftan dünya gittikçe dijitalleşiyor; dünyada 8 milyar cep telefonu var. Cep telefonlarının yüzde 42'si internete bağlanıyor. Türkiye'ye gelince bu oranlar yüzde 70 seviyesine kadar çıkabiliyor. Cep telefonunda bir günde geçirdiğiniz zaman, günde üç saati geçti. Televizyondan daha fazla telefonda zaman geçiriyoruz. Bu yüzden de market olarak bu uygulamayla birlikte müşterimize bir tık uzakta olacağız. Uygulamanın iş modeli çok basit: Cepten günün 24 saati sipariş veriyorsunuz ve mağazaya gelip teslim alıyorsunuz. Gece siparişi verdiniz diyelim mesela, sabah da mağazaya gidip siparişinizi hazır bir şekilde, kasada beklemeden alıp çıkacaksınız.

"4 BİN KİŞİLİK İSTİHDAM SÖZÜMÜZÜ TUTTUK; HATTA FAZLASINI YAPTIK"

Evlere teslimat olmayacak mı?
Biz çok yaygın bir zinciriz. Evlere çok yakınız. 4 bin 700 mağazayı aştık, sene sonunda 5 bini geçeceğiz. Artık hemen hemen her sokakta Şok Market bulacaksınız. Zaten müşteriye yakınız. Yaptığımız araştırmalarda şöyle bir handikap var: Eve teslimat insanları eve hapsediyor. Artıları var elbette. Ama eksisi de evde beklemek. Biri yanlış biri doğru demek istemiyorum ama burada bir seçim yapıyorsunuz. İndirim marketi olarak konumlanıyoruz, bizim iş modelimize uygun olanın Click&Collect olduğunu düşündük ve bunu uyguladık. Bu dünyaya bir adım atmış olduk.

Uygulamadan şu ana kadar aldığınız geri dönüşler nasıl? İlgi yüksek mi?
Daha iki hafta oldu açalı; 26 mağazada var. İlgi, beklentimizin üstünde. Ama biz şu anda bir test dönemindeyiz. Her gün değişik müşteri segmentlerinde test ediyoruz. Geliştirmelerimiz devam ediyor, tüketici geribildirimleri de düşüyor. Bu geribildirimlerden sonra bu işi yayacağız. Müşterinin istekleri doğrultusunda hareket ediyoruz; bizim felsefemiz bu. Müşteri bizi yönlendirecektir. Bu işin ne kadar büyüyüp büyümeyeceği de onların talepleri doğrultusunda belirlenecek. Onlar istediği sürece biz yapmak zorundayız. B

RUSYA'DAN

Moskova

Akıllı şehir uygulamaları, tarihle uyumlu ağaçlar, turist dostu bir metro şebekesi. Her ne kadar Washington kafayı yaptırımlar ve hack'lerle bozmuş olsa da Rusya, başkentinin çehresini şehir planlamacılığa örnek teşkil edecek biçimde yeniden şekillendiriyor

Valerie Stivers
Fotoğraflar Sasha Arutyunova

Mevsim kutlamalarında yapılan toplu sanat organizasyonlarından olan Devrim Meydanı'ndaki Flower Jam Festivali'nden bir çiçek ekme görüntüsü



LATTE'LERLE

Yaklaşık 20 yıl önce macera peşinde koşarken ilk geldiğimde, Moskova bana Orta Çağ'dan kalma gibi gelmişti. Reklam panoları, ilanlar ya da ürünle dolu vitrinler pek azdı. Sürekli gittiğim küçük markette (oradaki ismiyle producti) çalışan kadınlar eşarp takardı, ciltlerinde lekeler ve yağ bezeleri vardı, satın aldıklarımı da demode bir tartı ile tartarlardı. Bir tanesinin elinde kan akan bir yara ve lekeli bir sargı bezi vardı; ben ise bütün bunları şok edici bulacak kadar Amerikan'dım. Bir elma satın almak için üç farklı kuyrukta beklemem gerekirdi. Arkadaşım Olga, Moskova'nın ilk barlarından biri olan Krisis Genre'da çalışıyordu ve geceleri Metro Kropotkinskaya'dan oraya yürüdüğümde sokaklar neredeyse bomboş olurdu.

O zamanlar Moskova nasıl bir ihtişama, kültüre ve nasıl sağlam bir yapıya sahipti... Harap bir haldeyken bile gördüğüm en güzel yerdi. Şehrin muazzam ölçeğinden, devasa bulvarlarından, brutalist mimarisinden, metrolardaki mermer deryasından, düşsel bir geleceğe doğru bakan geniş göğüslü kadın fabrika işçilerin dev gibi toplumsal gerçekçi heykellerinden gözlerim kamaşmış bir halde fotoğraflar çekiyordum. Bunların hepsi (Lenin'in Metro Chistye Prudy'nin çıkışında siyah metal bir dev anası gibi dikilen eşi Nadezhda Krupskaya dahil) iri taneli kumlarla kaplıydı.

Sovyetler Birliği'nin Batı'nın bir zafer olarak kutladığı 1991'deki dağılışı pek çok Moskovalı için yıkıcı olmuştu. Öğretmenler ve devlete ait fabrikalarda çalışan işçiler aylarca maaş alamadı ve orta sınıf aç kaldı. 90'ların sonlarına doğru hayat daha kötü bir hâl almıştı, ama iki para birimi kullanılıyordu, bunlardan ikincisi ilkinin yüksek enflasyonuyla baş etmek için kullanılıyordu ve şehircilik hizmetleri çökmüştü. Parklar çöplerle ve alkoliklerle doluydu, oyun alanları kırık camlarla kaplıydı, idrar kokuyordu ve sevimli eski metro istasyonları kulübelerle dolup taşıyordu. Yerdeki karlar bile kaldırılmıyordu. Şehirde yaşayanların kaldırımlardaki buz göllerinin aralarından geçip gidebilmek için ayaklarını zikzaklar çizip sürüyerek ilerleyişini hemen öğrendim.

Bugünkü Moskova ise temiz, yeşil ve davetkar; en azından hararetli bir onarımdan geçirilmeyen yerleri böyle. Tuhaflığın bir bölümü kalmaya devam etse de görkemli parıltılar düzenli bir ışıltı katıyor. Geçen Ağustos'ta, bir keresinde bir bankta

Bisiklet ve yaya dostu yeni Gorky Park'ı



oturup plastik bir Sovyet jetonuyla ankesörlü bir telefonu kullanamayışıma sinirden ağladığım bir muhitte, Alice Harikalar Diyar'ından fırlamışçasına pembe-beyaz, büyük plastik masa ve sandalyeleriyle şehrin yeni ve ücretsiz kablosuz internet bağlantısını kullanmak için konforlu bir alan sunarak birden göze çarpan bir kafe vardı. Burası dizüstü bilgisayarlarıyla oturmuş, karton bardaklarındaki kahvelerini yudumlayan güler yüzlü genç Ruslarla doluydu.

"Belediye Başkanı'nın değişmesi zevki de değiştirdi"

Moskova'daki değişim pek çok şeyi yansıtıyor (gerçek bir Sovyet sonrası gençliği, Rusya'nın nispeten istikrarlı oluşu), ancak şehrin ciddi ölçüde farklı görüntüsü ve hissiyatı da ölçek ve azim açısından en az o toplumsal gerçekçi anıtlar kadar devasa bir şehir planlamacılığı hikayesi. Dönüşümün büyük bölümü ya çok yakın geçmişte gerçekleşti ya da hâlâ gerçekleşme aşamasında. Hemen hemen her şeyi de kapsıyor: Yollar, metro hattı, bina cepheleri ve belediye boruları, kabloları ve elektrik telleri.

Söylenenlere bakılırsa, şehrin yeniden yaratılmasının arkasındaki isim Moskova Belediye Başkanı Sergei Sobyanin. Bir zamanlar petrol ve doğalgaz zengini Tyumen bölgesinin valiliğini yapan 59 yaşındaki belediye başkanı, Vladimir Putin'in idari kadrosunun bir üyesi olmak üzere Kremlin tarafından seçildi. 2010'da atanarak ismi yolsuzluk iddialarına karışan Belediye Başkanı Yuri Luçkov'un yerini aldı. Sobyanin, 2013'te şehrin 10 yıl içindeki ilk genel belediye başkanlığı seçiminde oyların yüzde 27'sini alan muhalif siyasetçi Alexei Navalny karşısında galip gelerek görevine seçildi.

Ülkenin başkenti ve büyük şirketleri ile oligarklarının bulunduğu ve vergi ödediği yer olan Moskova, gözle görülür biçimde şanslı. Brookings Institute'a göre, Gayrisafi Yurt İçi Hasıla baz alındığında küresel metro alanları arasında en büyük 10'uncu ekonomiye sahip. (Başı New York çekiyor, ardından ise Tokyo ve Los Angeles geliyor.) Bu durum, Moskova'nın Rusya'nın vergi koduna bağlı bir belediyeden ziyade bir eyalet gibi muamele görmesine ve vergi gelirinin oldukça büyük bir bölümünü elinde tutmasına olanak sağlıyor. Parayı, yenilenmiş yollarda ilerleyen BMW ve Bentley'lerde, 7/24 durmak bilmeyen göz kamaştırıcı gece hayatında, yepyeni metro hattında ya da şehrin dışındaki işlek alışveriş merkezlerinde görebiliyorsunuz.

Her ne kadar müdahale edilmiş petrol fiyatlarından ve belli bir seviyeye kadar da Devlet Başkanı Putin'in Ukrayna'daki askeri istilasına ve Suriye'de Beşar Esad'a askeri desteğine karşılık olarak uygulanan yaptırımlardan dolayı ekonomi yıpranmış olsa da durum böyle. Genel olarak ifade etmek gerekirse, yaptırımlar iştirakçi ülkelerdeki şirketlerin özellikle petrol ve bankacılık alanlarında faaliyet gösteren bazı Rus kurumlarıyla iş yapmasını yasa dışı kılıyor. Şehir inşa politikaları direktörü Sergei Levkin, bir dönem Moskova'nın vergi gelirinin yüzde 25'ini oluşturan petrol ve doğalgaz şirketlerinden sağlanan gelirin yaklaşık yüzde 5'e gerilediğini ifade ediyor. Fakat Dünya Bankası'nın ülkenin ılımlı ekonomik büyüme oranını da tahmin eden 2017 Rusya Ekonomik Raporu'na göre Rusya, petrol fiyatlarındaki düşüşle petrole bağımlı pek çok ülkeden daha iyi başa çıkıyor.

Moskova şehri yaptırımların yarattığı darbeden fazla etkilenmiyor. Rus danışmanlık şirketi New Economic Growth'un başkanı Mikhail Dmitriev, en sert sonuçların bölgesel bazda görüldüğünü söylüyor; finans sektöründeki durgunluk (yaptırımların ikincil etkisi), Moskova'nın aksine yeni yollar ve köprüler için bütçe ayıramayan illerdeki kalkınmayı durdurdu.

Belediye başkanının ofisinden bir sözcü, Moskova'nın 2016'daki bütçesinin yaklaşık 28 milyar dolar olduğunu söylüyor. Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse, bütçenin, üçte birinden biraz fazla bir meblağ ile New York'un (8,5 milyon) iki katı kadar kişiye (17 milyon) hizmet sağlaması gerekiyor. Planlamacıların bundan en iyi şekilde nasıl faydalanacağı ise herkesin dilinde.

Temmuz başında altıncısı düzenlenen yıllık Moskova Urban Forum'a iki gün içinde 419 konuşmacı katıldı; Rusya'dan finansçılar, teknoloji uzmanları, gıda girişimcileri, mimarlar ve şehir planlamacıların yanı sıra Zaha Hadid Architects'ten Christos Passas ve Burning Man festivalinin direktörü Steven Raspa gibi uluslararası isimler. Konferans, kentin başka önemli simgeleriyle birlikte kısa süre önce yenilenen ve bir süre "Milli Ekonominin Başarıları Sergisi"ne ev sahipliği yapan, Stalin döneminden kalma VDNKh gösteri merkezinde düzenlendi. Yeni ekili zeminde 2 milyon çiçek, 18 bin bodur ağaç ve 130 ağacın yanı sıra yapılan bağışların diğer göstergeleri de göze çarpıyor.

Bu yılki konferansın teması "yığılma" (agglomeration); yani tek bir şehir kümesi oluşturmak için banliyöleri ve civardaki daha küçük şehirleri (yığılarak) yutan geleceğin mega şehirlerinin yayılışını ifade eden sevimsiz yeni kelime. Birleşmiş Milletler nüfus tahminlerine göre bu süreç kaçınılmaz ve Rusya buna Moskova için sıcak bakıyor. Şehir, 2014'te çevresindeki bölgeden veya ilden biraz toprak bile alarak coğrafi boyutlarını iki katına çıkardı ve tıpkı Pekin'in yaptığı gibi devlet dairelerini şehir merkezinden buraya taşımaya yönelik planlarını duyurdu.

Yığılmalar, ülkelerinin zenginliğinin arkasındaki itici güçtür ve varlığı tek noktada toplar, beşerî sermayeyi çekme ve elinde tutma becerisine göre de büyür. Bir metropolü fiziksel ve bürokratik açıdan yönlendirmeyi kolaylaştırmak, şehirli nüfusun mutlu kalmasını sağlar, ancak geçtiğimiz 10 yıl içinde bu şehir sakinleri daha talepkar olup çıktı. Bir şehrin sürekli yeni eğlence, yemek ve kültür katmanları açılan sihirli bir origami kutusu olması gerektiğine dair bir inanış var. Michael Bloomberg'in (Bloomberg Businessweek'in sahibi olan Bloomberg LP'nin kurucusu ve çoğunluk hissedarı) belediye başkanı olduğu sırada New York City'nin baş şehir tasarımcısı olan Alexandros Washburn, stratejinin "küresel çapta rekabet edebilmek için yerel çapta tasarlamak" olduğunu ifade ediyor.

Her kademeden Rus yetkililer, forumun iki günü boyunca, en azından bisiklet yolları ve şirin kahve dükkanları, sürdürülebilirlik ve yürünebilirlik açısından dünyanın geri kalanında atağa geçen şehir kültürlerini canlandıran trendlerle aynı yolda olduklarını vurguladı. Sobyanin, konferansı Başkan Putin'den bir şiir okuyarak açtı. "Mevcut küresel ekonomide, bir ülkenin mega şehirlerinin rekabet edebilirliği, ülkenin bir bütün olarak rekabet edebilirliğini belirler ve bu sebeple biz de Moskova'daki yaşam kalitesine, tüm altyapı araçlarına, trafik akışına, enerji tasarrufuna ve kültürel mirasın korunmasına büyük özen gösteriyoruz."

"Kaliteli yaşam" ve "Moskova" kelimelerini aynı cümlede duymak bir sürpriz. 90'lı yıllarda, talihsiz bir vatandaş metroda yanlış bir turnikeden geçmeye çalıştığında, metal kapılar sert bir şekilde diz kapaklarının üzerine kapanırdı. Platformların ▶

◀ temizliğinden sorumlu belediye işçileri, eğer önlerinden yeterince hızla kaçmazsanız size süpürgeyi geçiriverirdi. TomTom indexine göre 2012 ile 2013'te, dünyanın en kötü trafiği Moskova'daydı. Moskova o zamanlar, şimdi de olduğu gibi, en azından Batı penceresinden bakılınca hayat kalitesiyle ilgi bir zorlukla daha karşı karşıyaydı. Putin'in Birleşik Rusya partisi, kontrollü seçimlere "egemen demokrasi" adını veriyor ve şu an Navalny'nin başkan adayı olmasına izin vermiyor. (Siyasetin daha düşük katmanlarında daha fazla nüans ve otonomi var.) 2013 yılında, "gay propagandasını" yasaklayan bir kanun geçirildi. Kanun o kadar esnekti ki, topluluk içinde gay olduğunuzdan bahsetmek bile ceza alabileceğiniz anlamına geliyordu. Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi, bunu devlet güdümlü ayrımcılığın çok alçak bir şekli olarak tanımladı. Ayrıca, bir kilisenin içinde dine hakaret ederseniz de hapse atılıyorsunuz. İngilizce konuşulan veya alternatif medyada, sanatın sansürlendiğine dair haberler çıkıyor.

Ne var ki, Putin'in yıllardır destek oranı çok yüksek. Toplumun memnuniyetsizliği sosyal adalet veya ifade özgürlüğü değil, yolsuzluklar üzerinde odaklanıyor. Bu yıl, polisin engelleme çabalarına rağmen, çok fazla sayıda yolsuzluk karşıtı gösteri yapıldı. Rusya'nın Sivil Girişimler Komitesi'nin 2016 yılındaki raporuna göre, ülkeden dışarıya göç edenlerin sayısı, resmi rakamlardan daha yüksekti. 2000-2004 yılları arasında Moskova'da bulunan İngiliz büyükelçisi Sir Roderic Lyne, son 25 yılda 2 milyon ila 6 milyon arasında, genç ve zeki Rus'un ülkelerini terk ettiğine dair tahminde bulunuyor. Rusya'ya 1961 yılından beri gidip gelen ve bankacılık sektörüne de danışmanlık yapan Lyne, girişimcilerin mülkiyet haklarının güvenliği konusunda büyük bir endişe duyduğunu söylüyor.

Yine de Moskova, "yerel tasarımlarıyla küresel olarak rekabet etmeye" odaklanmış durumda. Rusya, Moskova'nın merkez bölgelerini otomobillerden ziyade yaya odaklı bir hale getirmek ve My Street adlı sokak sokak yürütülen yeşillendirme programı için tersine mühendislik yapıyor. Rusya, Mayakovskaya Metro'sunun yakınındaki neo brutalist salıncaklar, kaykay rampaları ve nehir kenarındaki ahşap banklarla, şehrin merkezini genç ve hedefleri olan kişiler için düzenli bir tepişme alanına dönüştürüyor. Bu konudaki son parçaysa, Moskova Mevsimleri festivalleri adı verilen bir program. Bu organizasyonlar portatif mağazalardan alışverişler ve yarışmalar, organizasyonlar, büyük ölçekli sanatsal dekorasyonlardan oluşuyor (uğradığım portatif bir kafede laminant mobilyaların ortaya çıkması da buna dahil).

"Eğer sırf çevre düzenlemesinden bahsedeceksek, bu benim gözlemlediğim en harika dönüşüm" diyor Lyne ve ekliyor: "Eski belediye başkanı Luzhkov döneminde dikilen yapılar Trumpvari bir tumturaklılığı ve görgüsüzlüğü taşıyordu. Konuyu Bay Sobyanin üzerinde kişiselleştirmek istemem ama, belediye başkanının değişmesiyle zevkler de değişti ve Moskova son derece yaşanır, modern bir şehir halini aldı."

Sobyanin göreve geldiğinde, ilk aldığı karar bir merkezi veri teknolojisi birimi oluşturmaktı. O zamanlar 35 yaşında olan, Moskova'nın bilgi teknolojilerinden sorumlu bakanı Artyom Ermolaev'i işe aldı. Merkezileşme tasarrufa yol açtı ve şehre veri toplamada yeni güçler kazandırdı. Gözetleme cihazlarının yarattığı sorunlar (ve hacker şakaları) bir kenara bırakılırsa, insanların nereye, ne vakitte gittiklerine dair yaratılan algoritmalar, Ermolaev'in birimine, tam teşekküllü teknolojik bir sistem ▶



Birinci Tverskaya-Yamskaya caddesindeki kaldırımlar genişletiliyor


ЛОМБАРД
40







İki genç kız Gorky Park'ta selfie çekiyor

Kızıl Meydan'daki "Rus Boks Günü" kutlaması için iskele kurma çalışması

Delovoy Tsentr İstasyonu (Moskova Merkez Çemberi)

◀ oluşturmasına yaradı. Şehirde sunulan hizmetlerin 200'den fazlasına mobil cihazlardan da ulaşılabiliyor (Sobyanin başa geldiğinde bu sayı beşti). Neredeyse her yerde, bölge sakinlerinin evrakları veya fatura ödemek için başvurduğu, canlı bir insandan (bilgisayar değil) yardım alabildiği vitrin veri merkezler ortaya çıktı. 1,6 milyon kayıtlı kullanıcısı olan Active Citizen adlı bir uygulama, otobüslerin güzergâhları ve okul tatilleri gibi konularda oylama yapılmasını sağlıyor. Ermolave, yakın bir gelecekte şehrin trafik ve diğer konulardaki son bilgileri, vatandaşların ihtiyaç duymasından bile önce verebileceğini söylüyor.

Forumda konuşan, McKinsey & CO'un küresel yönetici ortağı Dominic Barton, "Fikir oluşturma anlamında aslında çok açık bir sistem" dedi ve ekledi: "Moskova'nın inovasyon açısından dünyadaki şehirler arasında yüzde 10'da olduğunu söyleyebilirim." Barton'a göre, Sobyanin'le beraber bu grupta yer alanlar Singapur, Toronto Belediye Başkanı John Tory, Londra'da Sadiq Khan ve Seul belediye başkanı. Fakat bunun kesin sınırları da serbest iletişimle belirleniyor; çünkü kamuya ait yerlerde Wi-Fi kullananlar kendilerini tanıtmak zorunda. En iyi uluslararası uygulamaları adapte etmekten sorumlu IT yöneticisi 32 yaşındaki Eldar Tuzmukhametow, bu kararın Kremlin'den geldiğini söylüyor ve ekliyor: "Biliyorsunuz, Rusya ve Moskova bambaşka şeyler."

Wi-Fi güzel bir şey, ancak bir şehrin elverişli olup olmadığı

tamamen ulaşım ve trafikle ilgili. Bu, gelecekte daha da yoğunlaşacak şehirler için olası bir kabus senaryosu. Rus yetkililer bu meseleye yüksek bir enerjiyle yaklaşıyor. İnşaat biriminin başındaki Levkin, "Eğer işe gitmek bir buçuk saatinizi alıyorsa, daha güçsüz olur ve daha verimsiz çalışırsınız" diyor ve ekliyor: "Durumu fark eden aktif insanlar, yaşayacak başka şehirler arayacaktır." Bu noktalarla ilgili Moskova, şehir tasarımı çevrelerinde popüler olan bir metodu uygulayarak, eşzamanlı olarak ulaşım ve emlak alanlarında yeniden yapılanıyor, bir taraftan insanları arabalar olmaksızın bir noktadan bir noktaya götürebilmek için iş yerleri ile evleri birbirine yaklaştırıyor. Bu konudaki genel inanış, büyük bir şehrin iyi sayılabilmesi için, bir veya iki merkezden ziyade, insanların yürüyebildiği birden fazla noktalar olması gerektiği.

"Kaldırım taşlarını neden tekrar koymak zorundalar? Adeta bitmeyen bir iş"

Moskova, bütçesinin yüzde 15'ini ulaştırma yatırımlarına harcıyor. Belediye yoğun saatlerdeki temel hizmetlerin ücretinde artışa gitti, fazladan bir çevre yolu yaptı, dış kısımlardaki mahalleleri daha iyi bağladı ve son derece popüler, yer üstünde 54 kilometrelik bir hattı olan, dış mahalleri ve metro istasyonlarını birbirine bağlayan Moskova Merkez Çemberi'ni yaptı. Buralar temizlendi ve etrafındaki büfeler de yıkıldı. Metronun toplam kapasitesi 2013'ten beri yüzde 30 arttı ve bugünle 2021 arasında iki katına çıkması bekleniyor. TomTom endeksine göre, Moskova ulaşım yoğunluğunda birinci sıradan 13'üncü sıraya, Los Angeles'ın hemen arkasına geriledi. Her ne kadar bir Los Angeles'lı bunu kutlamayı gerekli bir zafer olarak görmese de ilk yolları içten yanmalı motordan 500 yıl önce yapılmış bir şehir için büyük bir zafer.

Konut reformununsa "pek de bir başarı hikâyesi olamadığını" söylüyor ekonomist Dmitriev. 2017 yılının Nisan ayında, Duma (şehir konseyi), Kruşçev döneminde yapılan ve Kruşçevki olarak bilinen, 1,6 milyon kişinin yaşadığı 4 bin 500 prefabrik, beton binanın yıkılmasını onaylayan bir karar çıkardı ve bina sakinlerine bölgedeki veya yakındaki daha iyi binalara yerleştirme sözü verdi. Sobyanin sorulara verdiği yazılı cevapta, bu programın "Kendilerine yıllar boyu iş çıkaracak olan, yapısal olarak eksiği bulunan binalar meselesinden bir an önce kurtaracağını" söyledi. Protestolar başladı; binaların bazı sakinleri, yapraklarla dolu mahallerine olan özlemlerini ve belirsizlikte ötürü kaynaklanan paniklerini anlattı. Ne zaman, nereye gideceklerdi? Bundan sonraki beş ayda içinde şehir bazı yanıtları verdi, Active Citizen uygulamasının kayıt sürecini uzattı ve kararın kapsamını 5 bin 144 binaya genişletti. Bu sürecin 15 yılda, 3,5 trilyon rubleye (58 milyar dolar) mal olması beklemiyor.

Moskova, bu açıklamadan bu yana projeyle ilgi teorilere boğulmuş durumda. Alternatif internet sitesi Meduza.io, bölge sakinlerinin katıldığı oylama sürecinde hile olduğunu söyledi. (Teoride bir apartman bloğu, çoğunluğu sağlarsa yıkılmayabiliyor). Bu programın devlet içindeki yolsuzluklar için bir fırsat veya Moskova'daki fazla sayıdaki boş daireden etkilenen büyük gayrimenkul geliştiricileri için bir kurtuluş olduğuna dair geniş çaplı spekülasyonlar başladı. (Moskova'da çok fazla boş daire var; fakat bunun tam sayısını ve pazar için ne anlama geldiğini belirlemek zor.) Başka bir kesim ise, devletin gayrimenkul işini ulusallaştırmaya çalıştığını iddia ediyor. İsmi saklı bir inşaat şirketinin yöneticisi, Bloomberg News'e, "Bu program bütçesi belirli ve bağımsız geliştiricileri tamamen silecek bir devlet emri" dedi. İsmini vermek istemeyen başka bir inşaat şirketinin satış yöneticisiyse, henüz bir anlaşma yapılmadığından, bu sansasyonun spekülasyonlardan ibaret olduğunu söylüyor.

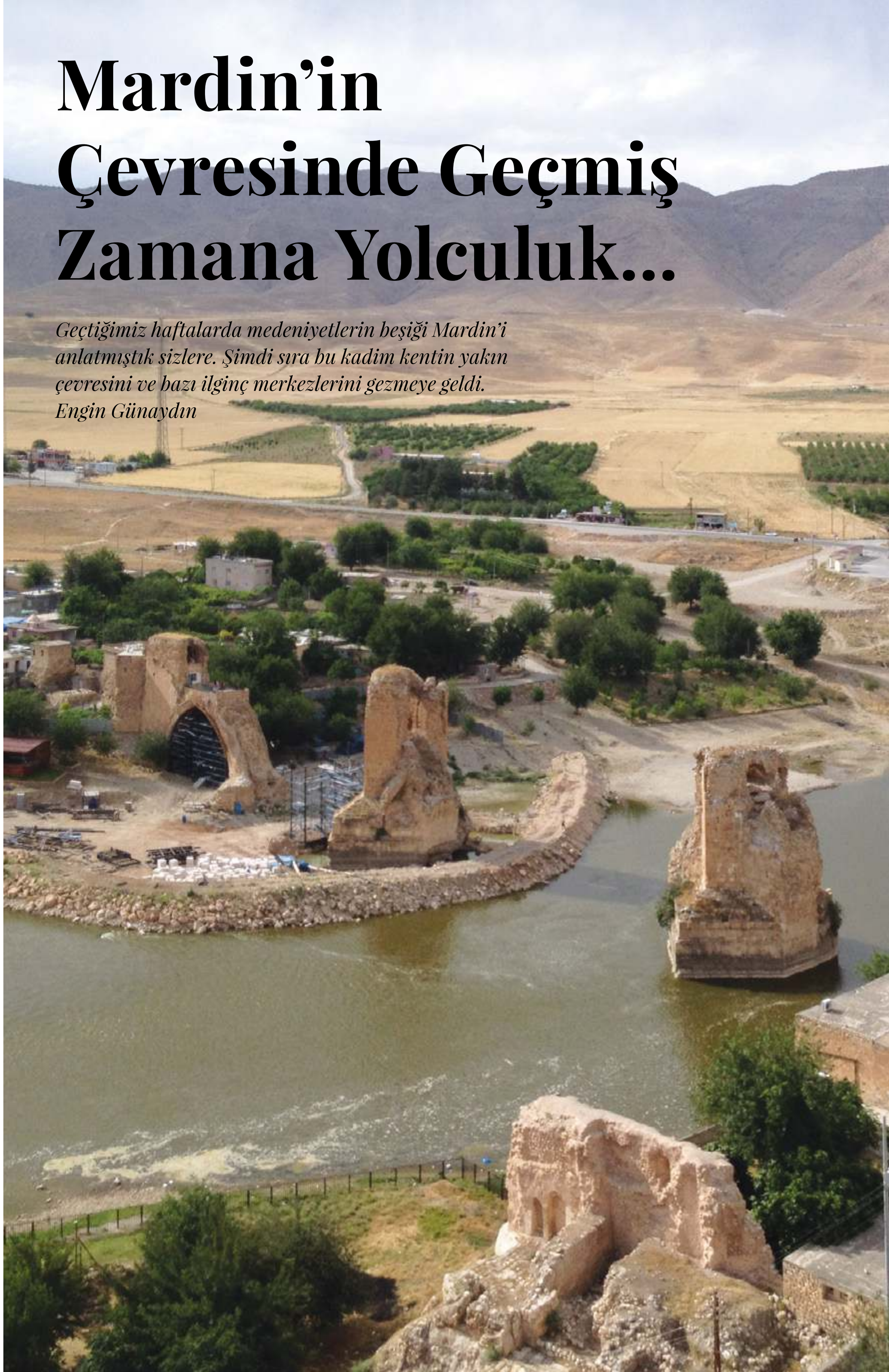
Moskova'nın geliştirilmesi sürecinin kamu kaynaklarını eş dosta aktarmak için bir senaryo, ekonomik sorunları gizlemek için bir maske, bir imparatorluk inşa süreci veya bir yandan trafik ve konut sorunlarını çözerken (en azından birazını), diğer yandan varlık yaratıp, ekonomiyi canlandırmak için yapılan makul bir girişim olup olmadığını bilemeyiz. Farklı kişileri ilgilendiren, olumlu veya olumsuz etkileri olabilecek büyük değişikliklerin söz konusu olduğu bir şehirde neyin ne olduğunu anlamak zor ve Moskova da dünyanın en saydam şehri sayılmaz. Kesin olan ise, şehrin fiziksel bir dönüşüm yaşadığı.

Merkezde, çalışanlar neredeyse her kaldırımı söktü ve genişletip, üstlerini pahalı kaldırım taşlarıyla kapattı. Caddelerin altından geçen tüm kablolar yenilendi, enerji tasarrufu yapan ampuller takıldı, art nouveau (yeni sanat) dış cepheler elden geçirildi ve eski granitler yenileriyle değiştirildi.

Tverskaya'daki ana caddede, 1800'lerde olan ıhlamur ağaçlarını tekrar dikiyorlar. İnşaatlarla ilgili şikayetler herkesin dilinde. Gorky Park'ın forumundaki bir bisiklet organizasyonunda rastladığımız 26 yaşındaki Alina Husainova, şehrin yaşadığı dönüşüme, "özellikle de bisiklet yollarına" bayıldığını söylüyor. Ancak şöyle de bir şikâyeti var: "Kaldırım taşlarını neden tekrar koymak zorundalar? Adeta bitmeyen bir iş." 18 yaşındaki Vladislav Petrischev ise, başlarda başkanın politikasını sevdiğini ancak şimdi bunu biraz "fazla abartı" bulduğunu söylüyor. "Büfelerin bir gecede kaldırılması olayı... Bu, bir sektörün tamamen yok edilmesiydi."

Bu, uluslararası alanda rekabet etmek isteyen, ancak kültürel, ekonomik ve siyasi açılardan Batı'yla uyumsuz olan Moskova için karmaşık bir an. Geçtiğimiz yazın Mevsimler Festivali'nde Etsy kafasındaki genç bir kız, bir düzine kabin kurdu ve desenli kurabiyeleri yapmaya yarayan oklavalar gibi yerel ürünler sattı. Paskalya'da, geleneksel şekilde boyanmış dev boyuttaki ahşap yumurtalar, verandaları süsledi. 6 Ağustos'ta biten en son organizasyon Flower Jam'de, bölgeye özel çalışan 100'den fazla peyzaj sanatçısı yer aldı. Bu bana, daha önceden eski Ukrayna şehri Poltava'da gördüğüm, köylülerin çiçek dizdiği festivalin daha büyük ve gösterişli bir halini anımsattı. Technicolor, bu kısıtlayıcı vatanseverlikten, 21'inci yüzyıl şehir tarzını temsil eden havalı bir Instagram öğesi çıkartıyor.

My Street'in, tasarım stratejisinin mimarı olan ve sanatı daha özgür bırakan, basının "hipster minister" (hipster başkan) adını verdiği Sobyanin'in ilk kültür bakanı Sergei Kapkov. Kapkov, 2014 yılında Moskova'nın federal hükümetinden ayrıldı. Bunun muhtemel nedeni, federal devletin kültürel muhafazakârlığıyla ters düşmesiydi. (Şu anda Moskova Devlet Üniversitesi'nde hocalık yapan Kapkov, görüş alma talebimize vaktinde geri dönüş yapamadı.) Had safhada önemli olan genç Rus insan kaynağı onsuz veya temsil ettiği kültürel liberalizm olmadan mutlu olabilir mi, bunu zaman gösterecek. Yetenekli gençleri olmadan, bu güzel şehir güçlü maddi desteği olan, ancak sürdürülemez bir hale gelip, Potemkin topraklarında bir Potemkin köyüne dönebilir. Yönetimin yeni büyük fikri ise, bunun farkında olmaları. B —*Henry Meyer ve Irina Reznik'in katkılarıyla*



Mardin'in Çevresinde Geçmiş Zamana Yolculuk...

Geçtiğimiz haftalarda medeniyetlerin beşiği Mardin'i anlatmıştık sizlere. Şimdi sıra bu kadim kentin yakın çevresini ve bazı ilginç merkezlerini gezmeye geldi.
Engin Günaydın

Bloomberg Businessweek Türkiye

20 Ağustos 2017

Editör
Ruhi Sanyer


Hasankeyf

TURABDİN/DEYRÜLZAFARAN MANASTIRI

Mardin ve çevresinde yaşayan kadim yöre halkı Süryanilerin önemli ibadet merkezleri yer alır.

Bunların başında Deyrülzafaran Manastırı gelir. Mardin'e uzaklığı 3 kilometre olan Turabdin'de M.Ö 4000 yılında inşa edilen Manastır günümüze dek aynı görkemiyle gelmiştir. Yılın her mevsimi hem yabancı hem de yerli turistlerin akınına uğrar. Kapının dışında uzun kuyruklar oluşur.

İki tarafı yüksek ağaçlarla bezenmiş yoldan ağır ağır Manastıra doğru çıkarken uhrevi ortam etkisini göstermeye başlar. Manastır bünyesindeki genç rehberler geziniz boyunca size eşlik eder. Güneş Tapınağı, Mor (Aziz) Hananyo Kilisesi, Azizler Evi ve Meryem Ana Kilisesi, Manastır içindeki görülmesi gereken yerlerdir. Bahçenin her köşesinde zeytin ağaçları bulunur. Süryaniler için halen dünyanın başta gelen ibadet merkezidir. Bilet gişesinin yanındaki çay bahçesinde safranlı çay içebilir, hemen yanındaki satış noktasından arkadaşlarınıza harika zeytinyağı ve şaraplar alabilirsiniz.

DARA ANTİK KENTİ

Mezopotamya'nın Efes'i olarak nitelenen üç bin yıllık Antik Dara kenti, Parsedia (dinlence) yeri olarak kurulmuştur. Romalılar ise Garnizon yeri olarak değerlendirmişlerdir. Kentin kurucusu Daraxis'in hazinesini burada bir yerlerde sakladığı ▶


Midyat


Dara Antik Kenti



Savur

◂ söylencesinde dolayı kentin pek çok yeri çeşitli zamanlarda kazılmıştır.

Tiyatrosu, su değirmeni, kilisesi, çarşısı, cephaneliği ve 40 metre derinliğindeki daha sonraları zindan olarak kullanılacak yer altı yerleşimi ve kenti çevreleyen, bugüne kadar da sağlam kalan surları mutlaka görülmesi gereken yerlerdendir. Antik kentte uzun süredir devam edilen kazılarda Pers ve Roma döneminde su ihtiyacını karşılamak üzere oluşturulan sarnıçlar ortaya çıkarılmıştır. Çıkarılan kısım kadar daha ortaya çıkarılmamış yerlerin varlığı da biliniyor. Antik kentin ilgi çeken sarnıçları, bugün ahır olarak kullanılan evlerin altındadır. Her boy her yaştan renkli giysiler içinde, ellerinde satmayı arzuladıkları çiçekten yaptıkları taçlarla Kürt çocukları sizleri peşlerine takıp buralara çekmek ister. Sarnıçlar İstanbul'dakilerden daha da büyük ve derindir. Klostrofobiniz yoksa en aşağıya kadar inebilirsiniz.

Antik kentin çıkışındaki çay bahçesinde buraya özgü naneli ayran yapılmaktadır. Ağaçların altındaki sedirlere yayılarak hem dinlenebilir hem de gözleme ayran ikilisiyle ara atıştırmalık yapabilirsiniz.

MİDYAT

Midyat denilince hemen akla gelen iki şey vardır: Telkari ve televizyon dizisi Sıla. Telkari gümüşün usta ellerde dantel gibi işlenmiş halidir. Eskiden Midyat Çarşısı hepten telkari atölye ve dükkanlarıyla doluydu, zaman içinde yeni ustalar yetişmeyince telkari sanatı da can çekişmeye başlamış.

Sıla dizisi, Midyat Konukevi'ni hem Türkiye'ye hem de Ortadoğu ülkelerine tanıtmıştır. Yakın ülkelerden de burayı görmek için pek çok Arap turist gelmektedir. Geçmişte Şabo-Şahho Ailesi tarafından konak olarak kullanılan iki ev yan yanadır ve bu evlerde 40 yıl öncesine kadar yaşanmışlık vardır. Halen İsviçre'de yaşayan bu ailenin mensuplarından Mebrure Sabooğlu ile beraber restore edilmeyi bekleyen ikinci evi gezmiş, çocukluk anılarını dinlemiştim. Restore edilen Midyat Konukevi ise Midyat'a tepeden bakan geniş ve görkemli balkonlarıyla zamana meydan okuyor. Balkonların kenarındaki yoğun el işçiliği dikkat çekici. En tepeye çıkmayı başarırsanız Midyat kuşbakışı ayağınızın altında; inanın Midyat'ı buradan seyretmenin keyfi bir başka.

Midyat Çarşı eskisi gibi hareketli olmasa da baharat, kahve ve kaçak çay almak için uğranılabilir. Midyat'ın özel künefesini Midyat'ın yanı başındaki Estelde Sadık Künefe'de yemeden sakın ayrılmayın...

MOR GABRIEL MANASTIRI / DEYRULUMUR

Midyat İlçesi'nin 23 kilometre güney doğusunda bulunan Mor Gabriel Manastırı, Süryanilerin dünyadaki en önemli haç merkezlerinin başında gelir. Manastırın temelleri Savurlu Mor Samuel ve Kartminli Mor Şemun tarafından 379 yılında atılmış ve kısa sürede tamamlanmıştır. Daha sonraki yıllarda çeşitli eklemeler yapılmıştır.

Bin 600 yıllık manastırın etrafını saran taş işçiliğinin zirveye çıktığı duvarlar kapalı bir kutu gibi yapıyı dışarıya karşı gizler. Kapıdan girince sizi karşılayan ön avlu manastırın adeta bir özetidir. Tertemiz yollar, bakımlı bahçe içindeki zeytin ağaçları ve en önemlisi buraya yakışan sessizlik sizi içine alır hemen. Saat başlarında çalan çanlar bile sizi bu uhrevi ortamdan koparamaz. Mor Gabriel,


Mor Gabriel Manastırı

manastır gönüllüsü Kuryakos ile gezilir. Kendini buraya adamıştır Kuryakos. Günün her saati ardı kesilmeyen gruplara aynı içtenlikle manastırın her bölümünü anlatır. En alt kattaki mezar odalarını gezerken içiniz bir tuhaf olur. Papazların oturur vaziyette yüzleri doğuya dönük olarak gömülmesi, kıyamet gününde Hz. İsa'yı ayağa kalkarak karşılamaları içindir.

Yaşayan bir ibadet merkezidir, genç kuşaklara Süryanice eğitim verilmektedir.

BEYAZ SU

Hep dini mekanlar gezilecek değil; Midyat Nusaybin arasında Beyaz Su Çayı'nın kenarında müthiş bir ortamdır Beyaz Su. Yemyeşil bir ortam içindeki gazinolarda ayaklarınızı dereye sokarak oturabilir, masanızı suyun içine koyabilir, kebap veya alabalığınızı keyif içinde yiyebilirsiniz. Ağaçların altında serin bir mekandır, müzisyenler gelip başınızda dikilmediği sürece oturma tahtlarında kısa bir uyku kaçamağı bile yapabilirsiniz.

SAVUR

Mardin'e uzaklığı 47 kilometre olan Savur'un adı, Arapça "savr" olarak kullanılan, Süryanice "savro" boyun anlamındaki sözcükten türetilmiştir. Mardin'deki evlerin taş işçiliğinin devamı bu ilçede görülebilir. Tarihi dokusu içinde en iyi korunan Süryani evi Savur'dadır. İçindeki mobilya ve kullanılan eşyalara kadar adeta müze ev gibidir. Kalesi, Kaya Evleri, Eski Ulu Cami, Romaniye ve Mor Yuhann (Dereiçi Köyü) kiliseleri, türbeler, Başkavak Köprüsü ilçede görülecek yerler arasındadır. Savur mutlaka gezi programına alınmalıdır.

HASANKEYF

Hasankeyf aslında Batman'a bağlıdır. Ama Mardin'e kadar gelip de iki saatlik mesafede olan Hasankeyf'e uğramadan gitmek olmaz. Geçmiş aylarda Zeynel Abidin Türbesi'nin yeni yerine taşınmasından sonra tespit edilen diğer eserler de yeni yerlerine zamanla taşınacaklar. 2020'de Ilısu Barajı, tepeden net olarak gördüğümüz El Rızk Cami'nin minaresini örtecek şekilde yöreyi su altında bırakacak. Hasankeyf'te hayat yavaş yavaş duruyor, uzun zamandır Hasankeyf Kalesi'ne çıkış kapalı. Dicle Nehri manzaralı basamaklardaki kahvelerde buraya özgü hilve kahvesini içebilirsiniz. Buranın gönüllü rehberleri sizi karşılar, bilgi verir, gezdirir ve uğurlar. Kendi kalemlerinden çıkma Hasankeyf kitabı satarlar, alırsanız onlara emeklerinin karşılığında katkıda bulunmuş olursunuz. Hasankeyf'in son çocukları, akıllı telefonları panoramik fotoğraf çekmek için hepimizden iyi kullanıyor, onlara da bu emeklerinin karşılığı ufak bir okul harçlığı verilse iyi olur.

Bu defa gördüğümde Dicle içindeki köprünün üzeri özel maddeyle kaplanmıştı, belli ki su altında kalacak Artuklu eserlerinden birinin Kaş'ta batırılan gemi örneğindeki gibi ilerde dalgıçlar için malzeme olması istenmiş.

Dicle nehri artık küs akıyor, etrafındaki eserlerin taşınacak olması onu da etkilemiş. Eskiden üzerinde motorla gezilir, kıyısındaki lokantalarda balık yenirdi, o günler geçmişte kalmış, Dicle sessizliğe ve hüzne bürünmüş.

Hasankeyf'i hala görmediyseniz bu yıllar son fırsat.

İçimiz buruk olarak El-Rızk Camini ve ufak çarşıyı arkamızda bırakarak Mardin'e dönmek üzere Hasankeyf'e bu defa elveda diyorum.

Otomotivde Yılın Teknoloji Trendleri

Otomobillerin mekanik ve fosil yakıtla ilerlediği günlerin sonuna yaklaşıyoruz. Birkaç yıldır otomobiller tekerlekli bilgisayarlara dönüştü. Artık tıpkı akıllı telefonlardaki gibi otomobillerde de teknoloji trendleri oluşuyor. Sizin için bu yılın en çok konuşulan özelliklerini bir araya getirdik

İlker Pehlivan

Son yıllarda otomobil meraklıları daha fazla konfor ve güvenlikle birlikte daha çok teknoloji de arıyor. Hâl böyle olunca otomobil dünyasında teknoloji yeni bir boyut kazanıyor. Artık beygir gücü, deri koltuk ya da açılır tavan değil, akıllı özellikler rağbet görüyor. Tekerlekli bilgisayarlara dönüşen otomobillerin yanında dokunmatik ekransız veya bluetooth bağlantı özelliksiz araçlar 'akılsız' olarak anılıyor. Bu yılın en çok konuşulan teknoloji trendleri şöyle:



Yarı-Otonom Sürüş

90'larda hız sabitleyiciler sadece lüks otomobillerde vardı. Daha sonra diğer araçları görebilmeleri için otomobillere radar sensörleri eklendi. Şimdiyse tüm bu sensörlerin kontrolü bilgisayarlara teslim edildi. Tamamen otonom sürüş için biraz vakit olsa da bugünün trendi yarı otonom araçlar. Yani siz direksiyondayken gaz, fren ya da direksiyona müdahale etmeden ilerleyebileceğiniz otomobiller.

Akıllı Farlar

Otomotivde LED aydınlatma lüks araçlardan orta sınıfa kadar indi. Ancak bunun üzerine eklenen yeni özellikler de var. Artık araçların tekerlekleri döndüğünde farlar da aynı açıyla dönüyor. Araçların döndüğü virajlarda yolu daha iyi görmesini sağlıyor.

Daha Sağlam Gövde

Sessiz sedasız araçların karoseriyle ilgili de çalışmalar yürüyor. Sektörde yeni hedef, çarpışmada enerjiyi daha iyi absorbe edebilmek. Hatta Volvo'nun 2020'ye kadar otomobillerde kimsenin ölmemesi hedefi bile var. Malzemeler geliştikçe araç karoseri de güçleniyor. Bunun için özel alaşımlı metaller kullanılıyor.



Park Derdi Bitiyor

2000'lerin başında ortaya çıkan park pilotları yıllar içinde gelişti. İlk dönemde uygun park yerlerinde sadece dikey park yapabilen araçlar şimdi her türlü şartta kameralar yardımıyla çalışıyor. Hatta BMW anahtarla bile park etme imkânı veriyor. Gelecekte akıllı telefon üzerinden otomobili dokunarak park edebileceğiz.



Hibritler Artık Çirkin Değil

Tamamen elektrikli araçlar için henüz erken olduğu konuşuluyor. Bu nedenle otomotiv devleri özellikle spor otomobillerde benzin ve elektriği birleştirerek daha seksi ve hızlı modeller üretiyor. Bu ve gelecek yıl daha çok hibrit spor otomobil göreceğiz.

Airweave Traveler

Gece uçuşları için koltuk pedi (koltuk üzerine yayılan ince minder) herhangi bir koltuğa anında seviye atlatıyor. Fotoğraflar: Joanna McClure



Rekabet
Havayolu şirketleri, yolcuların iyi bir uyku için para harcamaktan çekinmediklerini biliyor ve neredeyse her firma premium yatak-koltuklara ağır yatırım yapıyor. Bir kısmı ise koltuk pedlerini birinci ve business sınıf yolcularına veriyor. Örneğin Etihad Havayolları 2014'ten bu yana yolcularına Coco-Mat koltuk pedleri sunarken, United Airlines Inc.'in Polaris hizmeti de Saks Fifth Avenue markasından seçeneklere sahip. Koltuk boyundaki pedleri bulmak ise daha zor. Diğer yüksek kalite uykuya yardımcı seçenekler arasında ise yan tarafında telefonunuz için bir cebi bile bulunan 40 dolarlık Cabeau Evolution hafızalı köpükten yapılmış boyun yastığı veya mahremiyet ve mutlak karanlık uğuruna yüzünüzün tamamını kaplayan komik görünümlü 100 dolarlık Ostrich Pillow da bulunuyor.

Özellikleri
2004 yılında Motokuni Takaoka tarafından Japonya'da kurulan premium minder şirketi Airweave, TSA el bagajı standartlarına uyan 590 dolar değerinde bir koltuk pedini tanıttı. Traveler olarak adlandırılan ürün, 50 cm genişliğinde, 170 cm uzunluğunda ve yaklaşık 3 cm kalınlığında. Üstelik neredeyse yüzde 90'ı havadan oluştuğu için yalnızca 2 buçuk kilogram ağırlığında ve yuvarlandığında bir sırt çantasına bile sığabiliyor. Traveler, uçağınızın koltuğunda rahatça durabiliyor: bir tarafı sıkı destek sağlarken diğer tarafı da yumuşak oluyor. Diğer tüm Airweave ürünleri gibi, özel bir reçine fiberi kullanılmış ve lateks ile köpüğün eşit desteğini ve yaylı minderlerle özdeşleşen hızlı reaksiyonlu köpüğü birleştirmiş.

Amacı
Traveler gerçekten de gece uçuşlarını daha rahat bir hale getiriyor. Ped, tıpkı bir uyku tulumu gibi açılıyor ve dik bir koltukta alt tarafı zemine kadar sarkıyor. Minderleri sırtınızın üst tarafı ve kalçalarınızın arkasına baskı uyguluyor ve kimi ince koltuklarda oluşan ağrılara iyi geliyor. Dik duran ve yatabilen koltuklarda rahatlıkla kullanabiliyor ve dinlenmeyi daha mümkün bir hale getiriyor. Daha da önemlisi, en iyi şekilde dinlenmiş bir yolcunun bile uğraşmak istemediği zahmete sizi sokmuyor; çünkü mat tarafı son derece kolay bir şekilde katlanabiliyor.

Airweave Ritz Paris koleksiyonu; airweave.com

STİLİST: MILA TAYLOR-YOUNG

Olumlu Bir Dil Daha İyi Bir Kariyer Getirebilir

Öfkenize yenik düşmemek terfi basamaklarını daha hızlı çıkmanızı sağlayabilir
Sinan Koparan

"'Gittim attım İnsan Kaynaklarının önüne istifamı ya beni terfi ettirirsiniz ya da istifa ederim' diye bağırdım" şeklinde anlatmış genç profesyonel sonuç alamadığı terfi girişimini. İş hayatında farklı farklı sorunlarla karşılaşan, hak ettiğini alamadığını ya da yöneticisinin kendisine baskı yaptığını düşünen pek çok çalışan öfkeyle kalkıp zararla oturuyor. Oysa pek çok öfke nöbetinin arkasında, patronun eleştirisi ya da yöneticinin son dakika rapor beklentisinden fazlası olabiliyor; yakın ya da uzak geçmişten getirdiğimiz ve çoğu bilinçsiz kazanılmış bilgiler gibi. Nöro Linguistik Programlama (NLP) uzmanı Burcu Polatdemir, "Dış dünyadan aldığımız veriler bebeklikten itibaren bellekte depolanır. Bu verilerin bazılarının farkına varırız bazılarının varmayız. Aile içinde söylenen cümleler, ailenin paraya veya dine olan düşkünlüğü... Doğru yanlış demeden bellek bunu alır" diyor ve bir örnekle açıklıyor: "Hayatında hiç köpek saldırısı yaşamamış olan bir birey, aslında küçükken duyduğu bir yorum veya haberden etkilenmip yıllarca bunun farkında olmadan köpekten korkarak yaşayabilir."

NLP, zihnin düşünme şeklini dil ile yöneterek, kişinin kendini rahatsız eden davranış şekillerinden uzaklaştırmasını hedefleyen bir sistem. Bu uygulamadan yararlanması için kişinin öncelikle mevcut davranışlarından rahatsızlık duyuyor ve bunu değiştirme yönünde çabalıyor olması gerekiyor. NLP, kilo vermek için kullanılabildiği gibi, sınav stresinden kurtulmak gibi amaçlar için de kullanılabiliyor; ancak ciddi travmalar ya da sorunların tedavisinde önerilmiyor.

Öfke kontrolü NLP'nin uygulanabildiği alanlardan biri. Özellikle iş hayatında öfkesine yenik düşerek zarara uğrayan kişiler NLP uzmanı Burcu Polatdemir'in kapısını çalıyor. "Öfkeyi ne tetikliyor önce ona bakıyoruz. Bu bir engellenme mi, hiçlik duygusu mu? Yani terfi alamamış olmak bunlardan hangisine neden oluyor. Bunu geçmişten gelen bir şey mi tetikliyor? Ona bakıyoruz" diyor Burcu Polatdemir ve devam ediyor: "Öfke nasıl bir his yarattı, o an ne söylemek ya da ne yapmak istedi, o anı tekrar yaşatıyoruz ve ne söylemek istediyse söylemesini istiyoruz; yani bir öfke boşalması yaşatıyoruz. Öfkeyi daha etkisiz hale getiriyor ve duyguların sağlamasını yapıyoruz, şu an aynı şeyi hissediyor mu diye bakıyoruz."

Bu terapinin ardından çalışana "Bu haksızlıklar hep sana mı yöneltiliyor" ya da "sana sürekli mi haksızlık ediliyor" şeklinde yeni sorular yönlendiriliyor. Aslında pek çok çalışan geçmişten getirdiği olumsuz bir bakış açısıyla iş yerindeki olayları değerlendirdiği için haksızlığa uğradığını bu sorular eşliğinde fark ediyor. Elbette gerçekten mobbing uygulamalarına maruz kalan kişiler de vardır. Ancak bu kişilerin NLP'ye değil bir avukata ihtiyaç duyacakları açık. Zaten bu tarz bir destek isteyen kişiler


Burcu Polatdemir

sorunun bir parça da olsa kendilerinde olduğunu düşündükleri için bir NLP uzmanının kapısını çalıyor.

Yapılan telkinler ve konuşmalar sonrasında kişinin bakış açısını etkileyen olumsuz tarafın ortadan kalkması ve olayların kişi tarafından daha pozitif değerlendirilmesi bekleniyor. "Ben sürekli şansız olduğumu düşünürsem bir bulutun içine giriyorum ve bir filtreyle bakmaya başlıyorum dünyaya. 'Ben zaten şanssızım, kafeye girsem cam kenarında yer bulamam, zaten ben yoldayken hep trafik olur düşüncesi' bir buluta sokuyor bireyi. Aksi dahi olsa, yani cam kenarında yer bulunsa ya görmüyor ya da bana değildir orası diye bakılıyor" diyor Burcu Polatdemir ve ekliyor: "Dilimizle ne söylersek bizim düşüncelerimizi oluşturuyor. Tekrarlanan cümleler düşünceleri şekillendiriyor. Düşünce davranışa dönüşüyor ve olayları pozitif bir filtreden geçiren kişi daha mutlu olabiliyor. Bu bir sarmal. Zincirin bir dişlisini olumlu hale getirdiğiniz zaman fenomen değişiyor."

Uygulama pek çok alanda kullanılıyor. Kilo vermek de bu alanlardan biri. Ancak Burcu Polatdemir, işin "kilo vermek" dememekle başladığının altını çiziyor. "Biz hayatta kalma üzerine programlıyız. Benim hayatta kalmak için hiçbir parçamı kaybetmemem gerekiyor, bütünümü korumam lazım. Bana kilo ver dediğinizde ben bir şey kaybediyorum. Kilo vereceğim diyen kişi aslında alarm yaratıyor ve daha çok yemeye başlıyor. Çünkü kaybetmemesi gerekiyor. Bu nedenle "ideal kiloyu koruyacağım" demek bu işe başlarken süreci daha da kolaylaştıracaktır" diyor. B

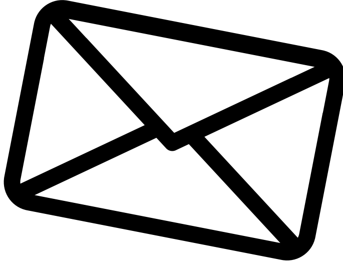
17 AĞUSTOS'U ASLA UNUTMAYACAĞIZ...

İyi Günde
SİZ

Kötü Günde
BİZ



#17Agustos





AKUT YAZ
2930'A
MESAJ AT,
GELECEKTE DAHA ÇOK CAN İÇİN
UMUT OL!

Her bir SMS için bağış bedeli 10 TL'dir. Gönderilen her kısa mesaj, 1 standart SMS olarak ücretlendirilecektir. Bu kampanya tüm GSM operatörleri için geçerlidir.









akut.org.tr | twitter.com/AKUT_Dernegi | facebook.com/AKUT | instagram.com/AKUT_Dernegi | youtube.com/akut | akut.web.tr